

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNI ALFA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CÍCERO RODRIGUES BARBOSA**

**GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DOS**  
**PRINCÍPIOS DO MODELO DO PSC/IFAC NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO**  
**ESTADO DE GOIÁS**

**Goiânia**  
**2017**

**CÍCERO RODRIGUES BARBOSA**

**GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DOS  
PRINCÍPIOS DO MODELO DO PSC/IFAC NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO  
ESTADO DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando de Abreu Faria

**Goiânia – GO  
PPMA – UNI ALFA  
Fevereiro/2017**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

B238g Barbosa, Cícero Rodrigues.

Governança no setor público: um estudo sobre a aplicação dos princípios do modelo do PSC/IFAC na administração direta do Estado de Goiás. / Cícero Rodrigues Barbosa – 2017.

202 fls.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração - Goiânia, 2017.

Orientador (a): Prof. Dr. Fernando de Abreu Faria.

Inclui anexo e bibliografia

1. Governança corporativa. 2. Governança pública. I. Barbosa, Cícero Rodrigues. II. UNIALFA – Mestrado em Administração. III. Título.

**CDU: 658.012.2**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNI ALFA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININISTRAÇÃO**

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em 17 de fevereiro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Fernando de Abreu Faria – UNI ALFA  
(Orientador)

---

Prof. Dr. Paulo César Bontempo – UNI ALFA

---

Prof. Dr. Rosalvo Ermes Streit – UCB

GOIÂNIA  
2017

## **DEDICATÓRIA**

A minha linda filha, Maria Cecília, pela sua paciência e compreensão nos momentos de ausência durante os estudos.

A minha querida esposa, Mônica, pelo incomensurável companheirismo e incentivo durante todo o mestrado, sem ela, jamais teria conseguido concluir esse projeto.

Aos meus pais, Antônio e Meirimar, pela dedicação e sacrifício que fizeram durante toda a vida, para que eu pudesse ter um aprendizado de qualidade e conseqüentemente um futuro melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela realização desse importante ideal.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando de Abreu Faria, pelo seu incentivo, paciência e compromisso com este trabalho, não medindo esforços na orientação e contribuição durante toda a dissertação.

Ao professor Dr. Bento Alves da Costa Filho, coordenador do programa de pós-graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, pela oportunidade de ter sido discente deste Mestrado.

À FAPEG, pelo incentivo e viabilização financeira por meio da bolsa de pesquisa de Mestrado.

Aos gestores (Superintendentes e Gerentes) da administração direta do Estado de Goiás, que doaram parte de seu tempo e conhecimento na realização das entrevistas, especificamente da SEDUCE, SEFAZ, CGE e Casa Civil.

Aos professores do programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, pelos ensinamentos e dedicação em todo processo de ensino-aprendizagem.

Aos colegas de Mestrado pelo convívio e troca de experiências que engrandeceram meu aprendizado.

*“A boa governança é caracterizada pelo controle rigoroso, o que coloca pressões importantes na melhoria do desempenho do setor público e o combate à corrupção.”*  
(IFAC, 2001)

## RESUMO

A governança no setor público tem seus princípios advindos da governança corporativa, mas com o propósito de aplicar esses princípios na forma de gerenciar o setor público. Com a participação dos agentes envolvidos, busca-se uma melhor gestão por meio do relacionamento estado-sociedade. Segundo o PSC/IFAC (2001), os princípios básicos e norteadores para tal relacionamento são Transparência, Integridade e a *Accountability* por parte dos gestores públicos. O tema governança pública ainda é incipiente na administração pública do país e há grande carência de estudos nessa área. Para que se tenha uma gestão pública efetiva no país, contrária ao que se observa nos últimos anos, em que denúncias e evidências de malversação do dinheiro público vem tomando conta da administração pública, é necessária a adoção de boas práticas de governança. Neste estudo, foram identificados os pontos norteadores e fundamentais que caracterizam o atual modelo de governança pública adotado na administração direta do Estado de Goiás. A partir desse diagnóstico, foi evidenciada a existência de elementos similares e de não conformidade entre o atual modelo de governança praticado no Estado e o modelo de governança pública recomendado pelo PSC/IFAC. Neste contexto, esta investigação objetivou analisar como a aderência aos princípios de governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir para a gestão pública na administração direta do Estado de Goiás. O PSC/IFAC faz recomendações por meio do Estudo 13, agrupando-as em quatro dimensões para o setor público: Padrões de Comportamento; Estruturas e Processos Organizacionais; Controle; e Relatórios Externos. Na pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa, classificada quanto aos fins como descritiva, e que teve a entrevista semiestruturada como principal método de coleta de dados. Quanto aos meios de investigação, foi utilizada a investigação documental, bibliográfica e estudos de caso múltiplo na administração direta do Estado de Goiás, especificamente na SED (Caso-Piloto), SEDUCE, SEFAZ, Casa Civil e CGE. Os resultados demonstraram que a administração direta do Estado de Goiás adota algumas práticas de boa governança de acordo com as quatro dimensões do modelo do PSC/IFAC, entretanto existem recomendações atendidas parcialmente ou que também não são adotadas no modelo de governança utilizado pela administração. O estudo evidenciou que, considerando-se os três princípios do modelo do PSC/IFAC, o modelo de governança praticado na administração direta do Estado de Goiás pode ser melhorado.

**Palavras chave:** Governança Corporativa, Governança Pública, Gestão Efetiva, Estado de Goiás.

## ABSTRACT

Governance in the public sector has its principles derived from corporate governance, but with the purpose of applying these principles in the way of managing the public sector. With the participation of the agents involved, a better management is sought through the state-society relationship. According to the PSC / IFAC (2001), the basic and guiding principles for such a relationship are Transparency, Integrity and Accountability by public managers. The public governance theme is still incipient in the country's public administration and there is a great lack of studies in this area. In order to have effective public management in the country, contrary to what has been observed in recent years, in which denunciations and evidence of embezzlement of public money have been taking over the public administration, it is necessary to adopt good governance practices. In this study, it was identified the guiding and fundamental points that characterize the current model of public governance adopted in the direct administration of the State of Goiás. From this diagnosis, it was evidenced the existence of similar elements and non-conformity between the current model of governance practiced in the State and the public governance model recommended by PSC / IFAC. In this context, this research sought to analyze how adherence to the principles of public sector governance proposed in the PSC / IFAC model can contribute to public management in the direct administration of the State of Goiás. The PSC / IFAC makes recommendations through Study 13, grouping them into four dimensions for the public sector: Patterns of Behavior; Organizational Structures and Processes; Control; And External Reports. In the research, a qualitative approach was used, classified as descriptive in purpose, and the semi-structured interview was the main method of data collection. As for the means of investigation, documentary, bibliographic research and multiple case studies were used in the direct administration of the State of Goiás, specifically in the SED (Pilot Case), SEDUCE, SEFAZ, Civil House and CGE. The results showed that the direct administration of the State of Goiás adopts some good governance practices according to the four dimensions of the PSC / IFAC model, however, some recommendations are partially met or are not adopted in the governance model used by management. The study showed that, considering the three principles of the PSC / IFAC model, the governance model practiced in the direct administration of the State of Goiás can be improved.

**Key words:** Corporate Governance, Public Governance, Effective Management, State of Goiás.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 - Dimensões de Análise da Governança Corporativa .....                                      | 27  |
| Figura 2 - Elementos da Governança Governamental.....                                                | 29  |
| Figura 3 - Elementos da Governança das Entidades Públicas.....                                       | 30  |
| Figura 4 - Princípios de Boa Governança nas Entidades do Setor Público .....                         | 31  |
| Figura 5- Organização Administrativa do Poder Executivo do Estado de Goiás-SIGA.....                 | 45  |
| Figura 6 - Organograma da Administração do Governo do Estado de Goiás .....                          | 47  |
| Figura 7- Modelo de Pesquisa: Princípios Basilares da Boa Governança Aplicada ao Setor Público ..... | 50  |
| Figura 8- Desenho de Pesquisa.....                                                                   | 52  |
| Figura 9 - Organograma da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico-SED.....                 | 61  |
| Figura 10 - Estrutura Básica do Roteiro do Estudo 13 – PSC/IFAC (2001).....                          | 63  |
| Figura 11- Dimensões do Modelo de Governança do PSC/IFAC.....                                        | 72  |
| Figura 12 - Organograma da Secretaria de Estado de Educação Cultura e Esporte - SEDUCE...76          |     |
| Figura 13- Secretaria de Estado da Fazenda- SEFAZ .....                                              | 88  |
| Figura 14- Secretaria de Estado da Casa Civil .....                                                  | 100 |
| Figura 15 - Controladoria Geral do Estado de Goiás .....                                             | 111 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1- Princípios da Governança Corporativa – IBGC .....                                               | 25  |
| Quadro 2 - Princípios da Governança Aplicados ao Setor Público do PSC/IFAC .....                          | 37  |
| Quadro 3 - Dimensões da Governança no Setor Público do PSC/IFAC .....                                     | 37  |
| Quadro 4 - Recomendações de Governança no Setor Público de Acordo com o PSC/IFAC .....                    | 38  |
| Quadro 5 - Primeira Recomendação: Padrões de Comportamento - PSC/IFAC .....                               | 39  |
| Quadro 6 - Segunda Recomendação: Estruturas e Processos Organizacionais - PSC/IFAC .....                  | 40  |
| Quadro 7 - Terceira Recomendação: Controle - PSC/IFAC .....                                               | 41  |
| Quadro 8 - Quarta Recomendação: Relatórios Externos - PSC/IFAC .....                                      | 41  |
| Quadro 9 - Mapa do Sítio Goiás Transparente - Governo do Estado de Goiás.....                             | 44  |
| Quadro 10 - Meios de Investigação Utilizados na Pesquisa.....                                             | 51  |
| Quadro 11 - Fases da Análise de Conteúdo.....                                                             | 57  |
| Quadro 12 - Dimensões e Recomendações do IFAC - Síntese dos Resultados do Caso-Piloto ...                 | 69  |
| Quadro 13- Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 1 ....                  | 82  |
| Quadro 14 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 2 ...                  | 94  |
| Quadro 15 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 3.                     | 105 |
| Quadro 16 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 4.                     | 117 |
| Quadro 17- Síntese Comparativa dos Resultados – Dimensão: Padrões de Comportamento.....                   | 122 |
| Quadro 18- Síntese Comparativa dos Resultados – Dimensão: Estruturas e Processos<br>Organizacionais ..... | 126 |
| Quadro 19 - Síntese Comparativa dos Resultados – Dimensão: Controle .....                                 | 130 |
| Quadro 20 - Síntese Comparativa dos Resultados – Dimensão: Relatórios Externos.....                       | 132 |

## LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGR - Agência Goiana de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos

ANAO - *Australian National Audit Office*

CFC - Conselho Federal de Contabilidade

CGE – Controladoria Geral do Estado

CGU – Controladoria Geral da União

COMPRASNET - Sistema Eletrônico de Administração de Compras

CONACI – Conselho Nacional de Controles Internos

DOE – Diário Oficial do Estado

DOU – Diário Oficial da União

FUNDEB – Fundo Nacional da Educação Básica

GC - Governança Corporativa

GOIÁSPREV - Goiás Previdência

IBCA - Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ICMS – Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IFAC - *International Federation of Accountants*

IPASGO - Instituto de Assistência dos Servidores Públicos do Estado de Goiás

ISO - Organização Internacional de Normalização

JUPOF – Junta de Programação Orçamentária e Financeira

LAI – Lei de Acesso a Informação

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei Orçamentária Anual

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development*

PGE – Procuradoria Geral do Estado

PPA – Plano Plurianual

PSC - *Public Sector Committee*

RBC - Revista Brasileira de Contabilidade

SCO - Sistema de Contratos

SCP - Sistema de Contabilidade Pública

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SED- Secretaria de Desenvolvimento Econômico

SEDUCE - Secretaria de Estado de Educação Cultura e Esporte

SEFAZ - Secretaria de Estado da Fazenda

SEGPLAN - Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento

SEO - Sistema de Elaboração Orçamentária

SIC – Serviço de Informação ao Cidadão

SIGA - Sistema de Gestão Administrativa

SIOFINET - Sistema de Programação e Execução Orçamentária e Financeira

SIPLAN - Sistema de Planejamento

TCE - Tribunal de Contas do Estado

TCU - Tribunal de Contas da União

USA - *United States of América*

## SUMÁRIO

|               |                                                                       |           |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b>     | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                               | <b>14</b> |
| 1.1.          | TEMA E PROBLEMA .....                                                 | 16        |
| 1.2.          | OBJETIVOS .....                                                       | 17        |
| <b>1.2.1</b>  | <b>Objetivo Geral.....</b>                                            | <b>17</b> |
| <b>1.2.2</b>  | <b>Objetivos Específicos .....</b>                                    | <b>18</b> |
| 1.3.          | JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....                                         | 18        |
| 1.4.          | DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....                                         | 21        |
| 1.5.          | ESTRUTURA DA PESQUISA .....                                           | 22        |
| <b>2.</b>     | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                                     | <b>24</b> |
| 2.1.          | GOVERNANÇA CORPORATIVA .....                                          | 24        |
| 2.2.          | GOVERNANÇA APLICADA AO SETOR PÚBLICO .....                            | 28        |
| 2.3.          | PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA SEGUNDO O PSC/IFAC .....                     | 33        |
| <b>2.3.1.</b> | <b>O Estudo 13 .....</b>                                              | <b>35</b> |
| <b>2.3.2.</b> | <b>Os Princípios e Dimensões do PSC/IFAC.....</b>                     | <b>36</b> |
| 2.4.          | RECOMENDAÇÕES DE GOVERNANÇA DO PSC/IFAC .....                         | 38        |
| 2.5.          | GOVERNANÇA E GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA EM<br>GOIÁS ..... | 42        |
| 2.6.          | MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA .....                                   | 49        |
| <b>3.</b>     | <b>MÉTODO .....</b>                                                   | <b>51</b> |
| 3.1.          | TIPO DE PESQUISA .....                                                | 51        |
| 3.2.          | DESENHO DA PESQUISA .....                                             | 52        |
| 3.3.          | SELEÇÃO DA AMOSTRA .....                                              | 53        |
| 3.4.          | COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....                                    | 54        |
| 3.5.          | FONTES DE DADOS .....                                                 | 55        |
| 3.6.          | PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS .....                            | 56        |
| 3.7.          | VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA .....                           | 57        |
| <b>3.7.1.</b> | <b>Validade.....</b>                                                  | <b>58</b> |
| <b>3.7.2.</b> | <b>Validade Externa .....</b>                                         | <b>58</b> |
| <b>3.7.3.</b> | <b>Confiabilidade.....</b>                                            | <b>59</b> |
| <b>4.</b>     | <b>ESTUDO DE CASO-PILOTO .....</b>                                    | <b>60</b> |
| 4.1.          | RESULTADOS DO CASO-PILOTO.....                                        | 62        |
| <b>4.1.1</b>  | <b>Padrões de Comportamento .....</b>                                 | <b>63</b> |
| <b>4.1.2</b>  | <b>Estruturas e Processos Organizacionais.....</b>                    | <b>64</b> |

|       |                                                                  |     |
|-------|------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.3 | Controle .....                                                   | 65  |
| 4.1.4 | Relatórios Externos .....                                        | 66  |
| 4.2.  | CONCLUSÕES DO CASO-PILOTO .....                                  | 67  |
| 5.    | ANÁLISE DOS RESULTADOS .....                                     | 72  |
| 5.1.  | CASO 1: SEDUCE .....                                             | 74  |
| 5.1.1 | Descrição do Órgão.....                                          | 74  |
| 5.1.2 | Dimensões da governança do PSC/IFAC no Caso 1.....               | 77  |
| 5.2.  | CASO 2: SEFAZ.....                                               | 86  |
| 5.2.1 | Descrição do Órgão.....                                          | 86  |
| 5.2.2 | Dimensões da governança do PSC/IFAC no Caso 2.....               | 89  |
| 5.3.  | CASO 3: CASA CIVIL .....                                         | 98  |
| 5.3.1 | Descrição do Órgão.....                                          | 98  |
| 5.3.2 | Dimensões da governança do PSC/IFAC no Caso 3.....               | 101 |
| 5.4.  | CASO 4: CGE .....                                                | 109 |
| 5.4.1 | Descrição do Órgão.....                                          | 109 |
| 5.4.2 | Dimensões da governança do PSC/IFAC no Caso 4.....               | 112 |
| 5.5.  | ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....                               | 121 |
| 5.5.1 | Padrões de Comportamento .....                                   | 121 |
| 5.5.2 | Estruturas e Processos Organizacionais.....                      | 122 |
| 5.5.3 | Controle .....                                                   | 128 |
| 5.5.4 | Relatórios Externos .....                                        | 131 |
| 6.    | CONCLUSÕES.....                                                  | 133 |
| 6.1   | LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....                                      | 139 |
| 6.2   | CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....                                  | 139 |
| 6.3   | PESQUISAS FUTURAS .....                                          | 140 |
|       | REFERÊNCIAS .....                                                | 141 |
|       | APÊNDICE A- PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO: CASO-PILOTO.....        | 148 |
|       | APÊNDICE B- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - CASO-PILOTO: SED .....   | 156 |
|       | APÊNDICE C- PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO: REFORMULADO .....       | 164 |
|       | APÊNDICE D- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - CASO 1: SEDUCE .....     | 172 |
|       | APÊNDICE E- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – CASO 2: SEFAZ .....      | 181 |
|       | APÊNDICE F- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – CASO 3: CASA CIVIL ..... | 188 |
|       | APÊNDICE G- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – CASO 4: CGE .....        | 195 |

## 1. INTRODUÇÃO

Governança Corporativa pode ser entendida como a relação existente entre a gestão de uma organização empresarial e os *stakeholders*, ou seja, a forma como os gestores da empresa organizam suas relações com as partes interessadas no negócio. Segundo a visão de Castro (2010), em termos administrativos, a governança corporativa representa um sistema de relações que se estabelece em uma sociedade entre gestores, acionistas, conselheiros, auditores, governo e demais interessados nos negócios da empresa, com o objetivo de melhorar a gestão e aumentar o valor da mesma no mercado.

A governança corporativa surgiu como um instrumento relevante para a diminuição de conflitos de interesses entre gestores e investidores nas corporações em meados da década de 80 nos EUA (RIBEIRO NETO; FAMÁ, 2003). Esses conflitos chamados de conflitos de agência eram motivados pela falta de transparência e também por gestões fraudulentas executadas pelos gestores dessas organizações no momento da tomada de decisões econômico-financeiras. Essa falta de transparência e até mesmo eficiência por parte desses gestores na época, foi responsável por falências de empresas pelo mundo. Como consequência, as organizações empresariais que utilizam nos dias de hoje princípios e boas práticas de governança corporativa têm seus papéis mais valorizados no mercado internacional e consequentemente possuem a preferência por parte dos investidores (RBC, 2008).

No setor público a situação não é muito diferente do setor privado. Infelizmente é uma prática comum no país alguns agentes públicos utilizarem seus cargos públicos em benefício próprio ou de terceiros, deixando em segundo plano a administração dos bens públicos e a prestação de um eficiente serviço público para o bem de toda coletividade. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), os princípios da governança corporativa podem ser adaptados e aplicados ao setor público, objetivando assim alcançar a efetividade do serviço público para toda a sociedade.

Com a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA) em 1995, que mais tarde em 1999 daria lugar ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), foram definidos quatro princípios básicos de governança corporativa que devem ser seguidos pelas organizações empresariais e que estão de acordo com os princípios de governança corporativa de algumas organizações internacionais, como por exemplo, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A boa governança assegura aos sócios a

equidade, transparência, *accountability*<sup>1</sup> e *compliance*<sup>2</sup> às normas jurídicas do país (IBGC, 2009).

Com algumas adaptações é possível que esses princípios também sejam aplicáveis ao setor público. Segundo a Federação Internacional de Contadores - IFAC (2001), a aplicação efetiva da governança corporativa ao setor público pode encorajar o uso eficiente dos recursos, a ampliação da transparência no uso dos recursos públicos e consequentemente a responsabilização dos gestores, tornando assim as instituições públicas mais confiáveis e eficientes.

No contexto da gestão pública eficiente, Lacerda (2011) afirma que, considerando-se os princípios da governança corporativa, a educação exerce importante papel no desenvolvimento de uma nação ao criar oportunidades de trabalho, ao produzir conhecimento científico e tecnológico, ao fortalecer o processo de inclusão social e ao ampliar o mercado consumidor. Dessa forma, uma sociedade com mais escolarização será mais exigente e menos tolerante aos desvios de conduta que possam ser praticados pelos gestores públicos em geral.

Com o avanço da discussão sobre a governança, as administrações públicas de todo mundo a partir da década de 80 vêm fazendo mudanças significativas em suas políticas de gestão e desenhos organizacionais, a fim de se adaptarem a essa nova realidade de cobrança que advém tanto de legislações locais quanto da própria população. O Estado de Goiás como ente integrante da Administração Pública do país, não fica isolado dessa nova realidade. O Estado de Goiás também está sujeito às leis e regulamentos que regem o setor público, e também deve transparência dos resultados de suas ações de gestão aos seus contribuintes.

É certo que a partir da Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000, chamada de Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, que estabelece normas de Finanças Públicas voltadas para a responsabilidade pela gestão fiscal, uma maior cobrança e fiscalização, principalmente em relação à transparência e prestação de contas, passou a ser exigida. A sua criação foi muito importante, pois introduziu um instrumento necessário para o planejamento e controle das finanças públicas, deu transparência às contas dos entes da Federação e facilitou o controle da sociedade sobre o governo. Assim a LRF tem contribuído para a adoção das boas práticas de governança nos órgãos públicos do país pelos seus gestores, através do equilíbrio fiscal, limitações de gastos com pessoal, limite de endividamento público, dentre outros.

---

<sup>1</sup> O termo *accountability* é empregado neste trabalho sem tradução, pois não há uma palavra na língua portuguesa que sintetize seu significado. Significa a prestação de contas e também a responsabilização pelos atos.

<sup>2</sup> Termo originário do verbo inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido. É o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da organização.

Segundo Matias-Pereira (2003, p. 184):

“A LRF foi criada com o objetivo de definir normas de finanças públicas orientadas para a responsabilidade na gestão fiscal. É uma lei que busca permitir maior transparência e equilíbrio das contas públicas, exigindo dos administradores uma gestão orçamentária e financeira responsável com a eficiência e eficácia”.

Porém, a LRF por si só não traz em seu corpo orientações sobre padrões de comportamentos dos gestores públicos referentes à liderança, códigos de conduta, processos, equilíbrio de poder a autoridade, gestão de risco, políticas de remuneração e medidas precisas de desempenho. Mas tais elementos estão presentes nas recomendações da *International Federation of Accountants* – IFAC (2001).

Dessa forma, é importante e também relevante a utilização pela administração pública de outros instrumentos que possuam, de forma clara e concisa, princípios norteadores de boa governança pública juntamente com as normas jurídicas que regulamentam o setor de finanças públicas, que tem por objetivo a consolidação de uma gestão efetiva. Nesse processo, os princípios e recomendações do PSC/IFAC (2001) aparecem como padrões norteadores das boas práticas de governança pública, pois são amplamente utilizados e foram validados por meio de pesquisas em vários países pelo mundo.

### 1.1. TEMA E PROBLEMA

A determinação de um problema de pesquisa não é tarefa fácil, podendo ser determinado por razões de ordem prática ou intelectual. “A experiência acumulada dos pesquisadores possibilita ainda o desenvolvimento de certas regras práticas para a formulação de problemas científicos, tais como: o problema deve ser em forma de pergunta; deve ser claro e preciso; ser empírico; suscetível de solução e delimitado a uma dimensão viável” (GIL, 2008, p. 26).

O tema governança corporativa vem contribuindo fortemente para as transformações no setor privado e no público, principalmente em função da aplicação das suas boas práticas (MATIAS-PEREIRA, 2010). Governança refere-se, basicamente, aos processos utilizados pelas organizações para sua administração e controle. No setor privado, o foco na governança está entre as prioridades dos dirigentes. No âmbito do setor público, que atua com estruturas e modelos de gestão distintos e, especialmente, com uma hierarquia mais rígida e complexa, a identificação dessas prioridades não é perceptível a princípio. Assim, fica evidente que, na administração pública, a governança deve tornar explícito o papel de cada partícipe da

administração, definindo os seus objetivos, responsabilidades, modelos de decisão, rotinas, dentre outros aspectos relevantes à administração.

A governança aplicada ao setor público tem seus princípios oriundos da governança corporativa. Esses princípios são aplicados na forma de gerenciar o setor público, por meio da participação dos agentes envolvidos, que buscam uma melhor gestão por intermédio do relacionamento estado-sociedade, sendo o elo para tal relacionamento, a transparência e a prestação de contas por parte dos gestores públicos.

O *Public Sector Committiee* (PSC) da *International Federation of Accountants* (IFAC) foi criado para se dedicar à coordenação mundial das necessidades do envolvimento do setor público nos relatórios financeiros, na contabilidade e na auditoria. O referido comitê publicou, em 2001, o *Study 13*<sup>3</sup>, que define os princípios comuns e recomendações sobre a governança das entidades do setor público. Da necessidade de se obter um maior controle, transparência e efetividade dos gastos públicos, o PSC/IFAC (2001) utiliza basicamente três princípios norteadores de boa governança para o setor público: a transparência, a integridade e *accountability*.

A partir dos princípios e recomendações apontados no Estudo 13 do PSC/IFAC (2001), esta dissertação realizou um estudo sobre a aderência e a contribuição desses princípios e recomendações para a gestão pública na administração direta do Estado de Goiás. Diante do exposto, o trabalho buscou responder a seguinte questão de pesquisa: *Como a aderência aos princípios de governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir para a gestão pública na administração direta do Estado de Goiás?*

## 1.2. OBJETIVOS

Em relação aos objetivos da pesquisa, estão divididos em gerais e específicos conforme descrito a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a aderência aos princípios de governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir para a gestão pública na administração direta do Estado de Goiás.

---

<sup>3</sup> Estudo 13 elaborado pelo PSC/IFAC em 2001 centra-se em mecanismos de governança no setor público.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- (i) Analisar os princípios de governança, as dimensões e as recomendações propostos pelo modelo do PSC/IFAC para a administração pública.
- (ii) Identificar as principais características do modelo atual de governança pública praticados na administração direta do Estado de Goiás.
- (iii) Verificar a existência de similaridades e não similaridades entre o modelo de governança utilizado pela administração pública direta do Estado de Goiás e os princípios de governança no setor público propostos pelo modelo do PSC/IFAC.

### 1.3. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A governança pode ser entendida como um sistema que compreende a direção, o gerenciamento, o controle e a prestação de contas, envolvendo a política, as diretrizes, o planejamento estratégico e os riscos decorrentes da área de atuação da instituição. Realiza-se de forma ética e empreendedora, com a finalidade de obter melhorias no desenvolvimento das atividades e nos resultados da organização, que são evidenciados nas dimensões da eficiência, da eficácia e da economicidade, beneficiando a transparência, a integridade e a responsabilidade na prestação de contas (TCU, 2014).

De acordo com o Tribunal de Contas da União (2014), a falta de governança no setor público prejudica a qualidade do serviço ofertado à população. Segundo estudos do próprio TCU, na maioria das áreas, o dinheiro público não é bem aplicado, sem contar que segundo especialistas do órgão o governo não tem indicadores claros sobre a eficiência do gasto público em função de falhas de planejamento e também na gestão desses recursos públicos.

Manter a estabilidade econômica e financeira e investir mais em educação, inovação tecnológica e obras de infraestrutura são aspectos-chave para o desenvolvimento sustentável do país, que sempre são citados principalmente por agentes políticos e alguns gestores públicos, além da necessidade de vencer os desequilíbrios sociais e regionais. Porém, para alcançar essa tão sonhada estabilidade econômica é necessário que o Estado brasileiro, como um importante ator do desenvolvimento, promova melhorias na governança pública. Essa é uma premissa para a superação de grande parte dos desafios elencados anteriormente.

Apesar da importância do tema governança aplicada ao setor público, existe uma carência de estudos de qualidade nessa área do conhecimento. A adoção de boas práticas de

governança no setor público é essencial para manter estável tanto o desenvolvimento econômico como consequentemente o progresso social (MARQUES, 2007). No entanto, o Brasil ainda tem um longo caminho até atingir altos níveis de transparência e eficiência na gestão, que por sua vez são pilares da boa governança.

Desde 2012 o Tribunal de Contas da União realiza estudos sobre governança em importantes áreas para o desenvolvimento econômico e social do país como, por exemplo, a educação e saúde. Nessas fiscalizações, o TCU verificou problemas de administração e falta de planejamento que consequentemente interferem negativamente na qualidade dos serviços ofertados à população.

É oportuno lembrar que para a grande maioria das áreas não existe a falta de recursos financeiros para fazer frente aos investimentos necessários visando à melhoria da qualidade de vida da população. O grande gargalo é a forma com que esses recursos são aplicados, ou seja, na maioria dos casos o problema está na má gestão, que ocasiona o desperdício e os desvios de recursos públicos. Para o TCU (2014) a falta de uma boa governança não é exclusividade da União, está presente em todos os níveis da gestão pública incluindo Estados, Municípios e Distrito Federal. O Brasil tem dificuldade no crescimento porque não tem um bom planejamento das suas ações e também possui deficiência na fiscalização das mesmas.

De acordo com Slomski (2007), o Brasil não possui indicadores de eficiência, e quando esses existem, não são claros e precisos. Sendo assim, há um longo caminho a percorrer para que o país venha a ter uma boa governança e, a partir daí, saber se os recursos estão sendo geridos de forma eficiente. Segundo o autor, o contribuinte “investe no governo como se fosse um acionista” e sendo assim “a sociedade deveria ter a informação de que esse investimento trouxe ou não retorno a ela mesma”.

Diante do que já foi exposto, infere-se que a eficiência do gasto público só será alcançada com a adoção de mecanismos de controle e monitoramento. Mais importante do que ter uma boa política pública é ter uma que funcione e entregue resultados a população. A adoção de um modelo de boas práticas de governança, baseada em princípios pautados pela transparência da gestão, integridade e *accountability*, seria de grande contribuição visando uma gestão efetiva.

A boa governança é definida como a regulação das inter-relações entre administração, controle, supervisão e *accountability* direcionada ao alcance de objetivos eficazes e eficientes, para o benefício dos *stakeholders* (IBGC, 2009). Conceitua-se, também, como o estabelecimento de regras de comportamento e ações para todos os níveis da direção de uma organização pública de forma a contribuir com a realização das metas organizacionais de forma

eficiente, efetiva e ética. A boa governança foca na criação de arranjos institucionais efetivos para promover o desenvolvimento sustentável (ANAO, 2003)<sup>4</sup>.

O Brasil tem sido um adepto das recomendações e decisões da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE, sobre investimentos realizados por empresas multinacionais desde 1997. Os padrões estabelecidos pela OCDE de políticas transparentes e condutas responsáveis para essas empresas têm o apoio não apenas das entidades empresariais, mas também são apoiadas pelo governo. A adesão a essas orientações pretende incentivar e maximizar os investimentos internacionais nas empresas, visando assim o desenvolvimento sustentável e duradouro progresso social no país. A OCDE defende que as empresas estatais podem e devem se utilizar de ferramentas de gestão já adotadas com êxito em outros países pelo setor privado, a exemplo da governança corporativa.

De acordo com a IFAC<sup>5</sup>(2016), a função da governança é garantir que as ações das organizações estejam alinhadas com o interesse público. Isso é potencializado através da adoção por parte das organizações públicas de princípios e recomendações de boa governança. Princípios como transparência, integridade e *accountability*, adotados pelo PSC<sup>6</sup>/IFAC (2001) certamente estão de acordo com o que os contribuintes esperam de seus gestores governamentais.

No âmbito estadual, a utilização de um código de boas práticas de governança pela Administração Pública do Estado de Goiás é importante para a sustentação de uma gestão efetiva. Isso envolve propiciar à sociedade serviços públicos de qualidade e com compromisso de boa gestão dos recursos públicos, o que favorece o crescimento e o desenvolvimento econômico do Estado.

Considerando o necessário foco das organizações na prestação de serviços com eficiência, o alinhamento de suas ações com as expectativas das partes interessadas é fundamental para a otimização de resultados. De forma geral, essas organizações precisam satisfazer uma gama de objetivos políticos, econômicos e sociais, o que as submete a um conjunto de restrições e influências externas diferentes daquelas enfrentadas por empresas do setor privado (IFAC, 2001). Logo, um modelo de governança deve propiciar o equilíbrio entre as legítimas expectativas das diferentes partes interessadas, a responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes e gestores e a necessidade de prestar contas (IFAC, 2001). Para garantir esse alinhamento, é essencial que as organizações públicas estejam abertas a ouvir

---

<sup>4</sup> Australian National Audit Office.

<sup>5</sup> International Federation of Accountants.

<sup>6</sup> Public Sector Committee

as partes interessadas para conhecer necessidades e demandas; avaliem o desempenho e os resultados organizacionais; e sejam transparentes, prestando contas e fornecendo informações completas, precisas, claras e tempestivas (IFAC, 2001).

O papel fundamental atribuído às organizações públicas é o de ampliar, por meio dos serviços prestados, e de forma sistêmica e integrada, o bem estar social e as oportunidades aos cidadãos. Para cumprir bem sua função, a administração pública deve possuir os recursos adequados e o capital humano necessário de modo a atuar com eficácia, eficiência, efetividade e economicidade em benefício da sociedade. Para isso é importante traçar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de atuação e adotar ferramentas capazes de orientar as ações de melhoria.

A organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional, deve formular suas estratégias, desdobrá-las em planos de ação e acompanhar sua implementação (TCU, 2014), oferecendo os meios necessários ao alcance dos objetivos institucionais e a maximização dos resultados.

#### 1.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Quando se fala em governança aplicada ao setor público logo é percebida a complexidade e a quantidade de assuntos relevantes que podem surgir a partir desse tema. A gama de áreas do conhecimento que pode ser contemplada a partir do tema governança pública é bastante vasta. Sendo assim, neste estudo foi necessário restringir o tema à governança aplicada no setor público, na administração direta do Estado de Goiás.

Existem vários estudos sobre princípios, boas práticas e recomendações de governança aplicados ao setor público, elaborados por conceituadas organizações internacionais ou mesmo nacionais como OCDE, IFAC, IBGC e o Banco Mundial. As avaliações preliminares realizadas com o objetivo de verificar a aplicabilidade e relevância de cada organização internacional, segundo especialistas da área, levaram à escolha do modelo do PSC/IFAC (2001).

O Estudo 13 – PSC/IFAC foi considerado adequado à proposta da pesquisa, pois, possui uma comissão formada por especialistas de várias partes do mundo, especificamente para estudar o assunto. Sua estrutura também apresenta aspectos similares aos encontrados nas instituições brasileiras como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Além disso, existem diversos estudos e aplicações do modelo do PSC/IFAC por muitos pesquisadores, como Mello (2006), Silva (2012), Silveira (2013), Marcelli (2013), TCU (2014)

e Sales et al. (2015) o que contribuiu para a validação do modelo. Assim, a pesquisa concentra-se em analisar como a adoção dos princípios de governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir para uma gestão pública efetiva na Administração Direta do Estado de Goiás.

Os órgãos públicos contemplados nessa pesquisa são a Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte (SEDUCE), responsável pela gestão da educação básica, cultura, esporte e lazer; a Secretaria da Fazenda (SEFAZ), que por sua vez é responsável pela formulação e execução da política fiscal e administração tributária do Estado; a Secretaria de Estado da Casa Civil, que é o órgão responsável por assessorar o governador do Estado em assuntos relacionados a relações públicas e articulação com autoridades e a Controladoria Geral do Estado (CGE), que é o órgão central do Sistema de Controle Interno e do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual.

#### 1.5. ESTRUTURA DA PESQUISA

Este trabalho está estruturado em 6 capítulos, cada qual com sua função específica:

No Capítulo 1 - Introdução - é feito um breve histórico e são apresentados conceitos que permeiam a governança corporativa e pública com algumas características específicas, o tema e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos que nortearam a pesquisa, as justificativas para a pesquisa, as delimitações do estudo e a estrutura da pesquisa.

No Capítulo 2 - Fundamentação Teórica - é apresentada a teoria que dá sustentação à pesquisa, iniciando pela governança corporativa, posteriormente a sua aplicação no setor público, os princípios da governança pública segundo o PSC/IFAC, as recomendações do IFAC ao setor público e por fim o modelo de governança e gestão na administração direta do estado de Goiás na atualidade.

No Capítulo 3 - Método - são delineados os caminhos percorridos durante todo projeto de pesquisa, é apresentada a classificação da pesquisa, os procedimentos, a abordagem do problema, amostra, coleta e tratamento de dados, validade e confiabilidade da pesquisa.

No Capítulo 4 - Estudo de Caso-Piloto - são listados os resultados e as conclusões do pré-teste, realizado para validar o protocolo de pesquisa.

No Capítulo 5 - Análise dos Resultados - são apresentados os resultados dos estudos de caso, as análises comparativas efetuadas e, posteriormente, a consolidação dos casos.

No Capítulo 6 - Conclusões - são apresentadas as conclusões da pesquisa, suas contribuições tanto acadêmicas quanto para a administração pública, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

O conceito de governança corporativa ganhou importância mundial após os grandes escândalos financeiros internacionais, envolvendo algumas corporações nos Estados Unidos (EUA) como a *Enron Corporation*, a *WorldCom* e a *Lehmann Brothers*, que causaram enormes prejuízos ao mercado financeiro no início do século 21 e despertaram a atenção da sociedade em geral para a relevância desse tema. Desde então a governança corporativa vem assumindo importância crescente nas discussões que tratam da adoção de boas práticas de governança entre administradores e investidores nas organizações empresariais (RBC, 2008).

Para Borges e Serrão (2005), o movimento pela governança corporativa ganhou força em meados da década de 1980 nos EUA. Os grandes investidores institucionais passaram a se mobilizar contra algumas corporações que eram administradas sem transparência e até de forma irregular pelos seus gestores, em detrimento dos acionistas. Na época, esse movimento expandiu-se pelo mundo, chegando inicialmente à Inglaterra, e depois se estendeu pelo restante da Europa, chegando ao Brasil na década de 90.

Segundo Andrade e Rossetti (2012), o tema ainda é considerado recente, pois, o primeiro código de melhores práticas de governança corporativa - o *Cadbury Report* - foi definido em 1992 na Inglaterra, e somente em 1995 foi editado o primeiro livro com este título – *Corporate Governance*, de *Robert Monks* e *Nell Minow*. Assim, a partir de estudos realizados em 1998 pela *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), uma organização internacional com sede na França, foi editado o *Principles of corporate governance*, a primeira iniciativa para a difusão dos princípios da boa governança corporativa.

A OECD define assim o conceito de governança corporativa:

É o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. (OECD, 1999).

De acordo com Deutsch (2014), foi a partir dos anos 90 que a expressão “governança corporativa” começou a ser utilizada no Brasil, com a reforma do estado iniciada em 1995, pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado em função da crise fiscal e do modelo

de administração burocrático. Em 1995 foi fundada a organização pioneira no tema de governança, atualmente conhecida como IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), nome diferente do da sua fundação em 1995, denominada à época IBCA (Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015), a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Dessa forma, por meio das boas práticas de governança corporativa que convertem princípios básicos em recomendações objetivas, pretende-se preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando o acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão organizacional, sua continuidade e consequentemente promover o bem comum da sociedade.

O IBGC (2015), define quatro princípios básicos de governança corporativa que devem ser seguidos pelas organizações, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1- Princípios da Governança Corporativa – IBGC**

| <b>Princípios</b>                                    | <b>Definição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Transparência<br/>(disclosure)</b>                | É a disponibilização para as partes interessadas das informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização. |
| <b>Equidade<br/>(fairness)</b>                       | É caracterizada pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.                                                                                                                                                                            |
| <b>Prestação de Contas<br/>(accountability)</b>      | Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.                                                                                                                                       |
| <b>Responsabilidade Corporativa<br/>(compliance)</b> | Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, moral, etc.) no curto, médio e longo prazos.           |

**Fonte: IBGC (2015)**

Os princípios de governança corporativa do IBGC, que é uma organização sem fins lucrativos, são a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de governança corporativa. Esses princípios são bastante semelhantes aos princípios de governança corporativa definidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que como foi colocado anteriormente, é uma organização internacional

sediada na França e tem como missão promover políticas que melhorem o bem-estar econômico e social de pessoas em todo o mundo.

Para Lisot (2012), os princípios de governança corporativa propostos pela OCDE são tidos como marco referencial para as organizações em todo o mundo, servindo de base para que estas desenvolvam seus próprios princípios de acordo com suas necessidades e características regionais. Estes princípios, de acordo com a OCDE (2004), são assim descritos: os direitos dos acionistas; o tratamento equitativo dos acionistas; o papel dos terceiros fornecedores de recursos (*stakeholders*); acesso e transparência da informação; a responsabilidade da diretoria e do conselho de administração.

Os princípios da OCDE tomam-se como ponto de referência para que as empresas e países desenvolvam os seus próprios princípios, obedecendo às suas particularidades e necessidades (MARQUES, 2007, p.15). Dessa forma, a autora aponta que esses princípios não formam um regulamento fechado e engessado, ou seja, eles compõem um ponto de partida para que cada organização construa os seus próprios princípios de governança de acordo com suas especificidades e necessidades. Hoje em dia, a evolução de princípios é tão ampla que abarca outros temas, como os métodos alternativos de solução de conflitos, a responsabilidade social da empresa, as políticas de tecnologias da informação e o meio ambiente das empresas.

Segundo Paxon e Wood (2001), a expressão governança corporativa refere-se às regras, procedimentos e administração dos contratos de uma empresa com seus acionistas, credores, empregados, fornecedores, clientes e autoridades governamentais. Conforme Oliveira (2006, p. 17):

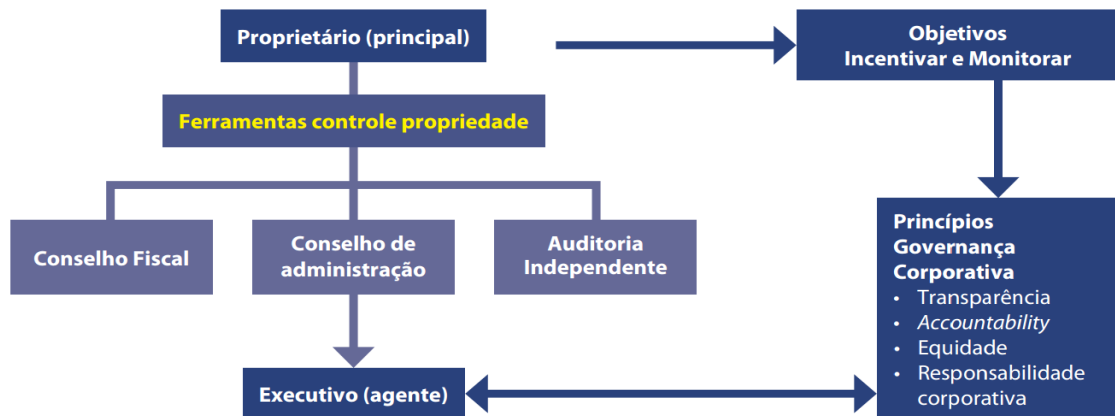
A governança corporativa é o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e governo - facilitando o acesso às informações básicas e melhorando o modelo de gestão.

De acordo com Ladeira (2009), verifica-se que o surgimento da governança corporativa está diretamente ligado às soluções para os conflitos de agência ou de interesses no âmbito da teoria econômica tradicional, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial.

A Figura 1 demonstra as dimensões de análise da governança corporativa (SERPA, 2013), onde os proprietários possuem como principais ferramentas de controle da propriedade sobre a gestão, o conselho fiscal, o conselho de administração e a auditoria independente. O conselho de administração tem o papel de elaborar estratégias de gestão, escolhendo ou

destituindo os executivos, avaliando e fiscalizando o desempenho da gestão e escolhendo de forma responsável a auditoria independente. Os proprietários têm como objetivos incentivar e monitorar a utilização dos princípios de governança corporativa que são transparência, *accountability*, equidade e responsabilidade corporativa, todos utilizados e aplicados pelos executivos da organização.

**Figura 1 - Dimensões de Análise da Governança Corporativa**



Fonte: Serpa (2013)

Silva (2012) afirma que os mecanismos de governança visam diminuir os efeitos da assimetria informacional, tentando atribuir importância idêntica aos interesses de todas as partes da organização, consequentemente minimizando os problemas decorrentes do conflito de agência, ou seja, de interesses entre acionistas e gestores.

Para Silveira (2002), a teoria do conflito de agência pode ser entendida como “o potencial de privação da riqueza dos investidores pelos gestores numa situação de separação de controle e propriedade, ou como o potencial de privação da riqueza dos acionistas minoritários pelos acionistas controladores numa situação em que os controladores exercem poder quase total sobre os gestores”. Assim, através da utilização de práticas de boa governança, objetiva-se a criação de mecanismos de controle que inibam esses dois tipos de privação a custos menores e assim garantir que o comportamento dos gestores estivesse alinhado ao máximo com o interesse dos acionistas.

Desse modo, verifica-se que a “governança corporativa ganha espaço nos meios acadêmicos e corporativos, podendo ser definida como um conjunto de procedimentos, tanto internos quanto externos, regulamentos e leis que visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas” (SANTOS e SOUZA, 2008, p.58).

## 2.2. GOVERNANÇA APLICADA AO SETOR PÚBLICO

O conceito de governança pública originou-se do termo governança corporativa. Enquanto a governança corporativa denota a forma como as organizações são administradas e governadas, a governança no setor público refere-se aos princípios de governança corporativa aplicada ao setor público. Assim, de acordo com Bhatta (2003), a governança pública está relacionada à gestão das agências do setor público por meio de princípios de governança corporativa que são aplicados no setor privado, que por sua vez são totalmente aplicáveis na administração pública.

Também segundo Matias-Pereira (2010), a aplicação do conceito de governança corporativa é adequada ao setor público, considerando a relevância da articulação e cooperação entre atores sociais e políticos, assim como o funcionamento consistente dos arranjos institucionais que coordenam e regulam transações socioeconômicas entre Estado, mercado e sociedade em um país.

Os princípios de governança corporativa elaborados pela OECD (2004) – *Principles of Corporate Governance* - aplicam-se às sociedades de capital aberto, tanto financeiras, como não financeiras. No entanto, podem ser adaptados e consequentemente aplicados como uma ferramenta para melhorar a governança corporativa de empresas não comerciais, tanto públicas quanto privadas.

Ainda segundo os princípios de governança corporativa da OECD, aplicáveis também ao setor público:

Os princípios da governança corporativa desenvolvidos pela OECD focam nos problemas da governança que resultam da separação entre propriedade e controle (problema da agência) e dizem respeito: i) a assegurar que existem os requisitos necessários para uma efetiva estrutura de governança corporativa; ii) aos direitos dos acionistas e as funções-chave dos proprietários; iii) a equidade no tratamento dos acionistas; iv) ao papel dos *stakeholders*; v) *disclosure* e transparência; e, vi) as responsabilidades dos conselhos. (SERPA, 2013, p. 39)

De forma mais detalhada, em relação aos princípios de governança pública, a transparência diz respeito à divulgação de informações relevantes à população e equidade implica a não concessão de privilégios por parte da administração pública (TCU, 2014); *accountability*, que segundo Iudícibus, Marion e Pereira (2003, p. 10), significa “responsabilidade do gestor profissional de prestar contas”; e *compliance*, que para Lodi (2000) é o cumprimento das leis, normas, regulamentos e determinações, ou seja, o mesmo que estar “em conformidade”.

Para Timmers (2000), a governança corporativa aplicada ao setor público corresponde à governança governamental, onde segundo sua definição é a proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão realizada diretamente por organizações governamentais ou mesmo criadas pela própria organização governamental de forma indireta, objetivando relacionar os objetivos políticos e administrativos de forma eficiente e eficaz, assim como também realizar e dar publicidade à prestação de contas pelos gestores para o benefício da sociedade como um todo.

A definição anterior mostra que a governança governamental que equivale a governança corporativa aplicada ao setor público é composta por quatro elementos: a administração, o controle, a supervisão e a responsabilidade em prestar contas, que por sua vez, é o centro e o fim da governança governamental. Tudo isso está ilustrado no diagrama triangular representado na Figura 2.

**Figura 2 - Elementos da Governança Governamental**



**Fonte: Adaptação de Timmers (2000)**

As origens da governança pública datam de meados de 1990, traduzindo um consenso de que a eficácia e a legitimidade da atuação pública se apoiam na qualidade da interação entre os distintos níveis de governo, e entre estes, as organizações empresariais e a sociedade civil (OLIVEIRA, 2008).

A governança pública “pode ser entendida como o sistema que determina o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos em uma organização – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com vista a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos” (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Segundo Slomski et al. (2008), a governança na gestão pública “é a maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, com o objetivo de seu desenvolvimento”. Diante dos diferentes conceitos e interpretações de governança no setor público, é possível perceber que todos pressupõem definições claras de responsabilidade

e integridade dos gestores públicos, transparência dos atos administrativos, prestação de contas (*accountability*), grande importância dada às boas relações entre as partes interessadas (*stakeholders*), a administração dos recursos e finalmente a medição e entrega dos resultados.

É cada vez mais comum a cobrança por parte da sociedade que o setor público utilize os recursos financeiros de forma transparente e eficiente, com a prestação de contas e apresentação de resultados por meio da publicidade de relatórios que também demonstrem com clareza o desempenho da gestão. Dessa forma, a governança aplicada ao setor público visa garantir que os objetivos planejados sejam atingidos, por meio de uma estrutura organizacional da administração bem projetada, controlada, supervisionada e com um processo de prestação de contas eficiente.

A governança pública de acordo com Marcelli (2013) também requer o desenvolvimento com eficiência e responsabilidade da gestão das políticas públicas e a promoção de incentivos que possibilitem a participação dos cidadãos no planejamento, fiscalização e, sobretudo, no controle de tais políticas.

No relatório da *Australian National Audit Office* – ANAO (2002), que é o escritório nacional de auditoria do governo australiano, Barret (2002) traz um esquema que representa o conceito de governança no setor público, representado na Figura 3.

**Figura 3 - Elementos da Governança das Entidades Públicas**



**Fonte: Barret (2002)**

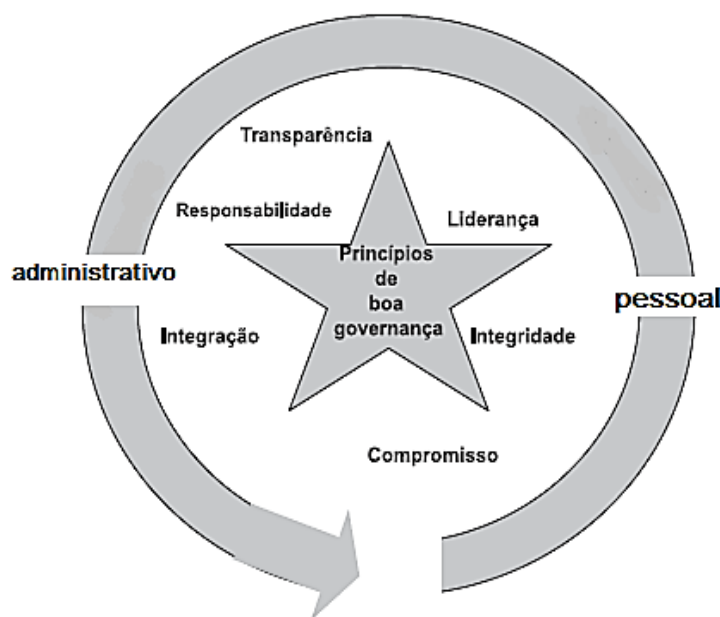
Segundo Barret (2002), a figura apresenta esquematicamente a percepção da governança aplicada ao setor público, ilustrando a relação entre todos os elementos de governança e,

portanto, mostra a necessidade de integrá-los de forma eficaz, a fim de alcançar uma boa governança. Indica também a dificuldade de equilibrar todos esses elementos em qualquer ponto no tempo, e ao longo tempo, para fornecer a combinação adequada de conformidade e desempenho dentro da entidade pública.

Ainda de acordo com a Figura 3, Lacerda (2011, p. 45) reforça que “as entidades públicas estão inseridas num amplo conjunto de relações legais, gerenciais, sociais e econômicas”. O autor ainda explica exemplarmente que ao se estabelecer padrões para a avaliação do desempenho dos serviços públicos ofertados à comunidade, a entidade pública estará utilizando o conceito de governança que vem da esfera privada para a pública, exercendo assim um controle gerencial.

Segundo o *Australian National Audit Office* – ANAO (2002) e de acordo com Barret (2002), são seis os passos fundamentais para se atingir uma efetiva governança corporativa que as entidades públicas devem seguir e aplicar para atingirem as boas práticas de governança pública, conforme ilustrado na Figura 4.

**Figura 4 - Princípios de Boa Governança nas Entidades do Setor Público**



**Fonte: Barret (2002)**

Barret (2002) traz como princípios da boa governança pública relacionados às características pessoais dos agentes públicos: liderança, integridade e comprometimento. Os princípios de governança pública relacionados à forma estrutural como a entidade pública está organizada são transparência, responsabilização e integração. Assim, é proposto que a

governança pública é composta não apenas de itens estruturais (administrativos), mas também de itens pessoais dos agentes públicos.

De acordo com o TCU (2014), um dos importantes elementos da governança no setor público inclui os sistemas de *accountability* aos gestores por intermédio de relatórios externos e periódicos. Também os controles externos que são instrumentalizados por auditorias externas realizadas pelas Cortes de Contas e os conselhos fiscais municipais que auxiliam na transparência do gasto público são instrumentos essenciais dentro das boas práticas de governança pública.

Ainda em relação a pratica da boa governança no setor público Matias-Pereira (2010, p. 125) retrata que:

A boa governança no setor público requer, entre outras ações, uma gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade. É por meio de uma gestão estratégica que se torna viável criar valor público. Isso diz respeito à capacidade da administração pública de atender de forma efetiva e tempestiva as demandas ou carências da população que sejam politicamente desejadas (legitimidade); sua propriedade seja coletiva; e, requeiram a geração de mudanças sociais (resultados) que modifiquem aspectos da sociedade. Com a gestão política, pode-se buscar a obtenção da legitimidade junto aos dirigentes políticos e a população. A gestão da eficiência, eficácia e efetividade é a forma de usar adequadamente os instrumentos disponíveis para tornar viável uma boa governança.

Atualmente, além das legislações existentes como a Lei de Responsabilidade Fiscal (2000) que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, a própria sociedade exige que as organizações do setor público sejam transparentes e responsáveis pelos resultados trazidos por elas. Os próprios cidadãos são os principais interessados em identificar se os recursos públicos estão sendo utilizados de forma apropriada e quais os resultados que estão sendo alcançados com a utilização desses recursos. A clareza e consistência dos relatórios de desempenho e a publicidade desses resultados são importantes para identificar o progresso da administração pública, implicando na pressão da sociedade pelo aprimoramento. Isso serve para o cidadão avaliar se os gestores públicos foram responsáveis e torna-se, por isso, parte essencial da boa governança (BARRET, 2002).

Segundo Silveira (2013), a governança aplicada ao setor público não é somente uma questão de aumento de efetividade e eficiência, mas também uma questão de preservar a legalidade e legitimidade. Na governança pública, é possível distinguir quatro diferentes padrões de valores, que são a efetividade, eficiência, parcimônia e desempenho, onde o governo é destinado a ser apoio e propositor (SLOMSKI et al., 2008).

Assim, os valores centrais são honestidade e justiça. Como princípios centrais destacam-se a justiça social, a equidade, a legitimidade e o próprio cumprimento do dever. Robustez e elasticidade são dominantes. O governo deve ser confiável, robusto, adaptado, seguro, confidente e capaz de sobreviver a catástrofes.

Para Serpa (2013), o setor público tem um papel estruturante e fundamental na governança pública, sendo o principal responsável pela definição e implantação de diretrizes e normas que regulam as relações e definem os objetivos a serem alcançados pela administração pública para promoção do bem comum, além do que tem o controle legítimo da força e regras definidas para tomada de decisão. No entanto, o setor público é formado por vários atores em diferentes esferas de governo, cada qual com independência e autonomia para fazer suas próprias escolhas. Desta forma, não há que se falar em hierarquia nas relações entre os atores públicos, mas em coordenação, cooperação e coerência de propósitos para implementação das escolhas coletivas (PETERS, 2012).

### 2.3. PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA SEGUNDO O PSC/IFAC

A *International Federation of Accountants* - Federação Internacional de Contadores, foi fundada em 7 de outubro de 1977, em Munique, na Alemanha, no 11º Congresso Mundial de Contadores. A IFAC foi criada para fortalecer a profissão contábil em todo o mundo no interesse público (IFAC, 2016). A Federação trabalha pelo desenvolvimento de normas internacionais de alta qualidade em auditoria e segurança, contabilidade pública, ética e educação para profissionais contabilistas, apoiando a sua adoção e utilização; busca facilitar a colaboração e cooperação entre os seus organismos membros; colaborar e cooperar com outras organizações internacionais; e servir como o porta-voz internacional para a profissão contábil.

Logo na primeira reunião da Assembleia da IFAC e do Conselho em Outubro de 1977, foi elaborado um programa de trabalho de 12 pontos, desenvolvido com o objetivo de orientar as comissões e funcionários da IFAC para os primeiros cinco anos de funcionamento, que por sua vez são utilizados até hoje. Muitos elementos deste programa de trabalho ainda são relevantes atualmente (IFAC, 2016):

1. Desenvolver declarações que servem como diretrizes internacionais de auditoria;
2. Elaborar e estabelecer os princípios básicos que devem ser incluídas no código de ética de qualquer órgão membro da IFAC;

3. Determinar os requisitos e desenvolver programas de educação e formação profissional do contador;
4. Coletar, analisar, pesquisar e divulgar informações sobre a gestão das práticas contábeis públicas para auxiliar os profissionais contábeis em suas práticas profissionais de forma eficaz;
5. Avaliar, desenvolver e apresentar um relatório sobre a gestão financeira e outras técnicas e procedimentos de gestão;
6. Realizar outros estudos de valor para os contadores, tais como um estudo possível sobre as responsabilidades legais dos auditores;
7. Promover relações mais estreitas com os usuários das demonstrações financeiras, incluindo os contadores, sindicatos, instituições financeiras, indústria, governos e outros interessados;
8. Manter boas relações com as organizações regionais e explorar o potencial para o estabelecimento de outras organizações regionais, bem como auxiliar em suas organizações e desenvolvimento;
9. Estabelecer comunicações regulares entre os membros da IFAC e outras organizações interessadas, principalmente por meio de um boletim da IFAC;
10. Organizar e promover o intercâmbio de informações técnicas, materiais educativos, publicações profissionais e outras literaturas que emanem de organismos membros;
11. Organizar e realizar um congresso internacional de contadores, aproximadamente a cada cinco anos;
12. Aumentar a adesão de profissionais ao IFAC.

No início a IFAC contava com 63 membros em 51 países, sendo que hoje a participação da IFAC cresceu, incluindo mais de 175 membros em 130 países e jurisdições em todo o mundo (IFAC, 2016). A visão da IFAC é que a profissão contábil seja mundialmente reconhecida e valorizada como líder no desenvolvimento de organizações fortes e sustentáveis, mercados financeiros e economia.

Servir ao interesse público é a missão da IFAC, que considera questões relevantes como: contribuir para o desenvolvimento de normas e orientações de alta qualidade; facilitar, adotar e implementar essas normas; contribuir para o desenvolvimento das organizações fortes da classe contábil e de empresas de contabilidade, com práticas de alta qualidade por contadores profissionais, promovendo a valorização dos profissionais de contabilidade em todo o mundo; e, também, falar sobre questões de interesse público (IFAC, 2016).

“A governança no setor público é a união de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2014). Como pode ser verificado, os conceitos sobre governança pública utilizados pelo Tribunal de Contas da União vão ao encontro da função da governança pública de acordo com os valores da IFAC (perícia, integridade e transparência), que por sua vez afirma que “a função da governança é garantir que as ações das organizações estejam alinhadas com o interesse público” (IFAC, 2016).

### 2.3.1. O Estudo 13

O *Public Sector Committee* (PSC) – Comitê do Setor Público, é um comitê permanente da *International Federation of Accountants* (IFAC). Esse comitê da IFAC tem o objetivo de tratar de forma coordenada a nível mundial, as necessidades das pessoas envolvidas com o setor público em relação aos relatórios financeiros, contábeis e de auditoria. A propósito, o termo “setor público” faz referência às três esferas de governo (federal, estadual e municipal), assim como também às entidades governamentais sem fins lucrativos (IFAC, 2016).

Ao PSC tem sido dada a autoridade, em nome do Conselho, de emitir normas, diretrizes, estudos e trabalhos ocasionais em relatórios financeiros, contábeis e de auditoria no setor público. O PSC acredita que suas contribuições podem ser úteis para o desenvolvimento de orientações que poderão ser adaptadas às características regionais e nacionais em matéria de governança pública.

O Estudo 13, elaborado pelo PSC/IFAC em 2001 centra-se em mecanismos de governança no setor público, especificamente sobre as responsabilidades dos gestores das entidades controladas pelo setor público. O PSC acredita que a publicação e posteriormente utilização deste estudo possa contribuir para a boa governança e prestação de contas no setor público em todo o mundo.

Para Marcelli (2013), o setor público apresenta grande diversidade na sua forma organizacional e na estrutura legislativa. Isso implica na necessidade de elaborar modelos de governança exclusivos e diferenciados para serem aplicados em setores e países diferentes, conforme suas especificidades, necessidades e características regionais.

O Estudo 13 define princípios de boa governança e sua aplicação em entidades do setor público, que por sua vez deverão ser adaptados de acordo com as especificidades das entidades e do setor público a que pertencem (IFAC, 2001). Esses princípios enunciados no estudo

aplicam-se a qualquer entidade do setor público, incluindo governos nacionais, os governos regionais (estados) e os governos locais (municípios), assim como também entidades governamentais (agências, conselhos, comissões), empresas do governo como (empresas públicas e de economia mista) e administração indireta como nas autarquias.

É reconhecido que, embora os princípios de boa governança, tal como são definidos, poderão ser aplicados a todas as entidades do setor público e que nem todas as recomendações específicas serão necessariamente aplicáveis em todos os setores. Em alguns casos, enquanto uma recomendação particular pode ser relevante, pode não ser apropriado ou praticável em determinada entidade de uma localidade. Além disso, os custos de implementação de uma recomendação de governança podem superar os benefícios da sua implementação. Sendo assim, adaptações poderão ser necessárias de acordo com as necessidades e características de cada entidade do setor público (IFAC, 2001).

### **2.3.2. Os Princípios e Dimensões do PSC/IFAC**

O Estudo 13 – PSC/IFAC utiliza os princípios fundamentais de governança corporativa elaborados no *Cadbury Report* em 1992, um relatório emitido pelo Comitê sobre os aspectos financeiros de Governança Corporativa, órgão público não departamental consultivo do governo do Reino Unido. Apesar do relatório dar ênfase a Governança Corporativa no setor privado, ele foi usado como base para desenvolvimento da primeira estrutura de Governança Corporativa para o setor público, pelo Instituto Britânico de Finanças e Contabilidade Pública (CIPFA) em 1995 (SILVEIRA 2013).

O *Cadbury Report* definiu três princípios fundamentais da governança corporativa: Transparência, Integridade e *Accountability*. Entretanto, esses princípios que são importantes para a governança corporativa das organizações privadas, são também relevantes para organizações do setor público, desde que sejam adaptados para refletir as principais especificidades e também as necessidades de cada uma delas (PSC/IFAC, 2001, p. 19).

De acordo com o PSC/IFAC (2001), os princípios da governança corporativa aplicados ao setor público são a transparência, a integridade e a *accountability*. Esses princípios estão dispostos no Quadro 2, que traz além dos princípios de governança corporativa aplicados ao setor público, os conceitos associados a cada uma deles.

**Quadro 2 - Princípios da Governança Aplicados ao Setor Público do PSC/IFAC**

| <b>Princípios</b>     | <b>Definição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Transparência</b>  | A transparência é necessária para garantir que os <i>stakeholders</i> possam ter plena confiança na gestão das atividades e ações, principalmente na tomada de decisões por parte dos administradores do setor público. Estar aberto por meio de consultas significativas com as partes interessadas e dar publicidade a informações completas, precisas e claras, que levem a medidas oportunas e eficazes, com a agilidade necessária.                                                                                                                                              |
| <b>Integridade</b>    | A integridade está relacionada com operações simples e também complexas. É baseada na honestidade e objetividade, com elevados padrões de decoro e probidade na gestão dos recursos públicos e de assuntos pertinentes à entidade. É dependente da eficácia do sistema de controle e sobre os padrões relativos às normas de gestão de pessoal dentro da administração pública. Ela reflete tanto na tomada de decisão da entidade quanto na qualidade de seus relatórios financeiros e no desempenho da gestão.                                                                      |
| <b>Accountability</b> | A <i>accountability</i> é o processo pelo qual as entidades do setor público e os indivíduos dentro delas são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a gestão dos recursos públicos e todos os aspectos relacionados ao desempenho, que por sua vez serão submetidos ao escrutínio externo adequado. Será alcançado por todas as partes, tendo uma compreensão clara de responsabilidades e com papéis bem definidos através de uma estrutura robusta. Com efeito, a responsabilidade é o dever de responder por uma responsabilidade que foi atribuída ao agente público. |

**Fonte: Adaptado de IFAC (2001)**

De acordo com o próprio Estudo 13, do PSC/IFAC (2001), os princípios fundamentais anteriormente citados, são refletidos em cada uma das "dimensões" da governança do setor público, conforme apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Dimensões da Governança no Setor Público do PSC/IFAC**

| <b>Dimensão</b>                               | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Padrões de Comportamento</b>               | Como a gestão da organização exerce a liderança na determinação dos valores e padrões da organização, que definem a cultura da organização e o comportamento de todos dentro dela.                                                                                                                                       |
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida.                                                                                                                                                                       |
| <b>Controle</b>                               | A rede de vários controles estabelecidos pela gestão da organização para apoiá-la na consecução dos objetivos da entidade, a eficácia e a eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios internos e externos, e o cumprimento das normas, regulamentos e políticas internas e externas à organização pública. |
| <b>Relatórios Externos</b>                    | Como a parte institucional da organização faz a demonstração da sua responsabilização financeira pela gestão dos recursos públicos e o desempenho do seu uso.                                                                                                                                                            |

**Fonte: Adaptado IFAC (2001)**

Como pode ser verificado, as dimensões da governança aplicadas ao setor público, de acordo com o PSC/IFAC (2001), funcionam como pilares de sustentação aos princípios fundamentais da governança pública, onde consequentemente, é possível derivar um conjunto de recomendações sobre o governo.

## 2.4. RECOMENDAÇÕES DE GOVERNANÇA DO PSC/IFAC

A partir dos princípios fundamentais, o PSC/IFAC (2001) descreve um conjunto de recomendações para a governança no setor público. O foco dessas recomendações é centrado nas responsabilidades da gestão de cada órgão público e nas medidas que podem ser tomadas para que se tenha uma gestão eficiente e eficaz dentro da entidade. As recomendações estão listadas no Quadro 4.

O PSC/IFAC (2001) além dos seus princípios, apresenta as dimensões que as entidades da administração pública devem adotar: Padrões de Comportamento; Estruturas e Processos Organizacionais; Controle; e Relatórios Externos.

**Quadro 4 - Recomendações de Governança no Setor Público de Acordo com o PSC/IFAC**

| Padrões de comportamento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| > Liderança<br>> Códigos de conduta<br>- Probidade e propriedade<br>- Objetividade, integridade e honestidade<br>- Relacionamento                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |
| Estruturas e processos organizacionais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Controle                                                                                                                                                          | Relatórios externos                                                                                            |
| > Responsabilidade em prestar conta estatutária<br>> Responsabilidade em prestar conta pelo dinheiro público<br>> Comunicação com as partes interessadas<br>> Papéis e responsabilidades<br>- Equilíbrio de poder e autoridade<br>- O grupo de governo<br>- O presidente<br>- Membros do grupo de governo não executivo<br>- Administração executiva<br>- Política de remuneração | > Gestão de risco<br>> Auditoria interna<br>> Comitês de auditoria<br>> Controle interno<br>> Orçamento<br>> Administração financeira<br>> Treinamento de pessoal | > Relatórios anuais<br>> Uso de normas contábeis apropriadas<br>> Medidas de desempenho<br>> Auditoria externa |

**Fonte: IFAC (2001)**

Como citado anteriormente, o foco dessas recomendações está centrado nas responsabilidades do corpo governante, ou seja, dos gestores do setor público,

concomitantemente com as medidas que poderão ser tomadas para confirmar uma governança pública efetiva dentro dessas entidades públicas. Assim, para se chegar nesse objetivo, o Estudo 13 destaca que os princípios fundamentais descritos são refletidos em cada uma das recomendações de governança das entidades do setor público demonstradas no Quadro 4, que são: *padrões de comportamento; estruturas e processos organizacionais; controle; relatórios externos* (IFAC, 2001).

Dentro da primeira recomendação que versa sobre os padrões de comportamento (vide Quadro 5), são relacionadas a liderança, e os códigos de conduta que estão subdivididos em probidade e decoro; objetividade, integridade e honestidade; e relacionamento (IFAC, 2001).

**Quadro 5 - Primeira Recomendação: Padrões de Comportamento - PSC/IFAC**

| <b>Recomendação</b>       | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liderança</b>          | A liderança precisa ser exercida pelos membros da alta administração dos órgãos públicos em conformidade com os altos padrões de comportamento, servindo de modelo para os outros integrantes da organização. O alto escalão de fato é responsável pela determinação de valores e padrões de comportamento que determinarão a cultura da organização pública e, que consequentemente influenciará no comportamento dos demais membros da organização.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Códigos de Conduta</b> | Em relação aos códigos de conduta, os órgãos e entidades do setor público precisam adotar um código formal de conduta que define as normas de comportamento para que membros do corpo governante de forma individual e também todos os empregados da entidade sejam obrigados a seguir. Esse código de conduta na verdade servirá de norte para todos os membros da administração pública. Como subitem do código de conduta, na probidade e decoro, todos os membros do setor público precisam ter conduta condizente com os altos padrões de comportamento e devem ser confiáveis, uma vez que, de certa maneira, são responsáveis pelos recursos públicos. A objetividade, integridade e honestidade reflete que os órgãos e entidades do setor público precisam estabelecer mecanismos adequados para garantir que os membros do órgão de gestão e funcionários de entidades do setor público não sejam influenciados pelo preconceito ou conflitos de interesses. Já se referindo aos relacionamentos entre os agentes públicos e os <i>stakeholders</i> , principalmente em relação ao usuário dos serviços públicos, deverá prevalecer a cordialidade, eficiência e justiça. Sempre há a necessidade de se tratar todos com respeito e imparcialidade, sem discriminação ou abuso. |

**Fonte: Adaptado IFAC (2001)**

A Segunda recomendação está relacionada com as estruturas e processos organizacionais, descritas no Quadro 6, são formadas pela responsabilidade estatutária; prestação de contas para o dinheiro público; comunicação com as partes interessadas e os papéis e responsabilidades, onde este último está subdividido em: equilíbrio de poder e autoridade; o corpo governante; o presidente; membro do corpo não-governante; administração executiva e política de remuneração (IFAC, 2001).

**Quadro 6 - Segunda Recomendação: Estruturas e Processos Organizacionais - PSC/IFAC**

| <b>Recomendação</b>                                | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Responsabilidade Estatutária</b>                | A responsabilidade estatutária no setor público precisa estabelecer mecanismos eficazes para assegurar a observância com todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e outras declarações pertinentes das melhores práticas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Prestação de Contas para o Dinheiro Público</b> | Na prestação de contas da utilização dos recursos públicos, os gestores públicos precisam estabelecer acordos apropriados para assegurar que os fundos e recursos públicos sejam devidamente salvaguardados e utilizados de forma eficiente e econômica, com o devido decoro, e de acordo com os atos legais que autorizam e controlam seu uso e aplicação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Comunicação com as Partes Interessadas</b>      | Essa recomendação diz que as entidades do setor público precisam estabelecer canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão, funções, objetivos da entidade e desempenho, assim como também utilizar procedimentos adequados para garantir que esses canais possam operar de forma prática e efetiva. O grupo gestor precisa ter um compromisso claro de abertura e transparência relativo às suas atividades, exceto quando há necessidade de preservar a confidencialidade, devendo relatar publicamente o processo de nomeação da alta cúpula e tornar disponíveis os nomes de todos, juntamente com sua relevância e outros interesses.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Papéis e Responsabilidades</b>                  | É preciso haver uma divisão de responsabilidades claramente definidas dos gestores das entidades do setor público para garantir um equilíbrio de poder e autoridade. Cada entidade do setor público precisa ser dirigida por um órgão de gestão eficaz capaz de dirigir e controlar a entidade, e monitorar a gestão executiva. Os membros do corpo governante precisam receber formação inicial adequada na primeira ocasião de nomeação para o órgão e, posteriormente a ela, se necessário. O grupo gestor precisa estabelecer mecanismos apropriados que garantam o acesso a todas as informações relevantes, aos avisos e recursos para que possam ajudar a cumprir seus papéis de forma efetiva. Para garantir a direção e controle da entidade, o grupo governante precisa estabelecer e manter uma estrutura moderna de reserva ou delegação de poderes, que inclua um programa formal das matérias especificamente reservadas para as decisões coletivas do grupo. Para apoiá-lo no exercício de seus deveres, o grupo governante precisa compreender os processos administrativos para o desenvolvimento, implementação e revisão política, tomada de decisões, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios, processos formais e regulamentos financeiros. Para que os processos de nomeações sejam considerados formais e transparentes, devem seguir critérios especificados e se basear no mérito e na habilidade individual de cada membro da administração pública. O papel do presidente precisa ser definido formalmente, por escrito, para incluir a responsabilidade de proporcionar liderança estratégica eficaz para o órgão de gestão e também para assegurar ao titular sua exoneração quando o mesmo não corresponder aos objetivos de sua função. Já os membros não executivos do setor público que regem os organismos precisam fornecer um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e normas de conduta. Além de poder receber honorários de diretores, é apropriado que eles sejam independentes da gestão e livres de quaisquer outros relacionamentos que possam materialmente interferir em seu papel. Precisam ter definidos claramente suas funções, mandatos, remuneração e a avaliação. O Chefe do Executivo precisa ter responsabilidade perante todos os aspectos da gestão executiva, como um membro do corpo governante ou não. Ele é responsável perante o órgão para implementação do máximo desempenho da entidade e a execução da política do corpo governante. Os níveis de remuneração dos membros do órgão de gestão precisam ser suficientes para atraí-los e retê-los na execução dos objetivos da entidade com êxito. É preciso estabelecer um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração e planos de cargos e salários. É conveniente que nenhum membro esteja envolvido na decisão de sua remuneração. |

**Fonte: Adaptado IFAC (2001)**

A terceira recomendação do PSC/IFAC (2001) é o controle, que é dividido em: gestão de risco; auditoria interna; comitês de auditoria; controle interno; orçamento; gestão financeira e por fim, a formação de quadros, de acordo com o Quadro 7.

**Quadro 7 - Terceira Recomendação: Controle - PSC/IFAC**

| <b>Recomendação</b>                                             | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestão de Riscos</b>                                         | Na gestão de riscos os órgãos sociais de entidades do setor público precisam garantir que sistemas eficazes de gestão de riscos sejam estabelecidos como parte do quadro de controle da entidade.                                                                                                                                                                |
| <b>Auditoria Interna</b>                                        | Na auditoria interna os órgãos administrativos que regem as entidades do setor público precisam garantir a função eficaz da auditoria interna, estabelecida como parte do quadro de controle.                                                                                                                                                                    |
| <b>Comitês de Auditoria</b>                                     | São órgãos sociais de entidades do setor público estabelecidos como comitês de auditoria, compostos por membros não-executivos, com a responsabilidade de realizar uma revisão independente das estruturas de controle e dos processos de auditoria externa.                                                                                                     |
| <b>Controle Interno</b>                                         | São órgãos sociais de entidades do setor público que precisam garantir que um quadro de controle interno seja estabelecido e que principalmente funcione na prática. É recomendável que uma declaração sobre a sua eficácia seja incluído no relatório anual da entidade.                                                                                        |
| <b>Gestão de Orçamento, Financeira e Treinamento de Pessoal</b> | O grupo governante precisa garantir e fiscalizar os procedimentos internos relacionados à gestão orçamentária e financeira do setor público para alcançar seus objetivos de maneira efetiva. Também precisa garantir a execução de programas de treinamento de pessoal e gestão de pessoas para formar funcionários capazes de executar suas obrigações diárias. |

**Fonte: Adaptado IFAC (2001)**

A quarta recomendação do PSC/IFAC (2001) para a governança no setor público são os relatórios externos que por sua vez é a prestação de contas do uso dos recursos públicos e desempenho da gestão. De acordo com o Quadro 8, estão divididos em relatório anual; uso dos padrões apropriados de contabilidade; medidas de desempenho e auditoria externa.

**Quadro 8 - Quarta Recomendação: Relatórios Externos - PSC/IFAC**

| <b>Recomendação</b>                                         | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Relatório anual</b>                                      | O grupo gestor responsável pelas entidades do setor público precisa publicar em tempo hábil um relatório anual (incluindo demonstrações financeiras), de forma objetiva, equilibrada e compreensível. Também precisa dar publicidade a avaliação das atividades e metas que foram alcançadas pela entidade, de sua posição financeira e das perspectivas de desempenho. Precisa incluir também uma declaração explicando, no mínimo, que o grupo têm a responsabilidade de aprovar o orçamento ou plano financeiro para autorizar a aquisição ou uso de recursos públicos financeiros, elaborar demonstrações financeiras que apresentem de forma clara a situação da instituição e os resultados de suas operações, manter uma estrutura efetiva de controle, garantir o uso consistente de políticas contábeis apropriadas, e garantir o apoio à aplicabilidade das normas contábeis. O grupo gestor deve incluir em seu relatório anual uma declaração sobre as adaptações à normas e códigos de governança aplicáveis pela administração pública. |
| <b>Uso de Padrões e Normas Apropriados de Contabilidade</b> | O grupo gestor responsável pelas entidades do setor público precisa garantir que as demonstrações financeiras contidas no relatório anual foram preparadas de acordo com os padrões e normas contábeis internacionalmente aceitos, ou outro conjunto autorizado e reconhecido de normas de contabilidade e legislação aplicável.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Medidas de Desempenho</b>                                | Os órgãos sociais de entidades do setor público precisam estabelecer e divulgar as medidas de desempenho relevantes para assegurar e demonstrar que todos os recursos foram adquiridos economicamente e que foram utilizados de forma eficiente e eficaz.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Auditoria Externa</b>                                    | O grupo gestor responsável pelas entidades do setor público precisa garantir a existência de uma relação objetiva, imparcial e estritamente profissional com os profissionais de auditoria externa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**Fonte: Adaptado IFAC (2001)**

A concepção de Matias-Pereira (2010) sobre a boa governança no setor público vai ao encontro dos princípios e recomendações do PSC/IFAC (2001) sobre a governança no setor público, ou seja, ela requer entre outras ações, uma gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade. É por meio de uma gestão estratégica que se torna viável criar valor público. Isso diz respeito à capacidade da administração pública em atender de forma efetiva e tempestiva as demandas ou carências da população que sejam politicamente desejadas (legitimidade); sua propriedade seja coletiva; e, requeiram a geração de mudanças sociais (resultados) que modifiquem aspectos da sociedade.

Com a gestão política, pode-se buscar a obtenção da legitimidade e a integridade junto aos dirigentes políticos e a população. A gestão da eficiência, eficácia e efetividade é a forma de usar adequadamente os instrumentos disponíveis para tornar viável uma boa governança.

## 2.5. GOVERNANÇA E GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA EM GOIÁS

De acordo com o TCU (2014, p. 18), a governança no setor público é composta por “mecanismos de avaliação, direção e monitoramento; e às interações entre estruturas e processos, as quais determinam como os cidadãos e partes interessadas são ouvidos, como as decisões são tomadas e como o poder e as responsabilidades são exercidos”.

Goiás como um Estado que compõe a Federação, precisa criar e colocar em prática as melhores práticas de governança, objetivando com isso, dirigir, monitorar, avaliar e prestar contas através de relatórios de gestão, visando a criação e a manutenção de uma gestão efetiva, voltada principalmente para a prestação do serviço público de qualidade ao cidadão.

A Lei Complementar nº 131/2009 (Lei da Transparência), acrescentou alguns dispositivos à Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) que determinam a União, Estados, Distrito Federal e Municípios que disponibilizem informações pormenorizadas e em tempo real sobre a execução orçamentária e financeira em seus endereços eletrônicos na rede mundial de computadores (Lei Complementar nº 101, 2009).

Em 2011, a Lei Federal nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) reiterou a natureza pública das atividades desenvolvidas pelos órgãos de governo de todos os Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) em todas as esferas de governo (União, Estados, Municípios e DF), determinando a obrigatoriedade de todo órgão ou entidade que recebe recursos públicos

divulgar onde e como os recursos públicos estão sendo aplicados, inclusive, a motivação para que esse dinheiro seja alocado em determinado local e de determinada forma.

Em 2013, o Estado de Goiás regulamentou no âmbito de sua competência os dispositivos que na Lei Federal se aplicavam exclusivamente à União de tal forma que não restassem dúvidas sobre o compromisso do governo com a transparência de suas instituições. Para isso, foi editada a Lei Estadual nº 18.025/2013 que alcança os três Poderes, os Tribunais de Contas e o Ministério Público, bem como o Decreto nº 7.904/2013 que trata exclusivamente das obrigações do Poder Executivo.

Nesse contexto, o portal Goiás Transparente (2016), regulamentado pelo Decreto nº 6.965/2009 vem adaptando-se aos novos desafios impostos por essa realidade, consolidando-se como principal instrumento de promoção da transparência das ações do Poder Executivo do Estado de Goiás, onde seus principais objetivos são: (i) a divulgação dos dados e informações relativos à execução orçamentária e financeira e dos programas de governo dos órgãos e entidades da administração pública estadual direta e indireta; (ii) o incentivo à participação do cidadão nos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações da gestão pública, contribuindo para a efetividade do controle social.

No portal o cidadão tem acesso às informações gerais sobre os órgãos e secretarias do Estado, organogramas institucionais, listas de competências, endereços e contatos desses órgãos públicos, dentre outros dados e informações relevantes da gestão, como a execução orçamentária e financeira por órgãos, programas, funções e natureza das despesas; os gastos do governo com investimentos e custeio das ações e programas desenvolvidos nos últimos cinco anos; as licitações, empenhos e liquidação de pagamentos a fornecedores, assim como restos a pagar; os repasses constitucionais aos municípios goianos e aos convênios firmados pelo Estado; informações sobre a folha de pagamento do Estado; quantitativos, nomes e lotação de servidores; tabelas de cargos e salários e despesas com diárias e passagens; dados estatísticos dos procedimentos administrativos disciplinares instaurados no âmbito do Poder Executivo; planilhas contendo os maiores fornecedores do Estado e gráficos mostrando a evolução de diversas despesas, por exercício; perguntas mais frequentes; notícias e publicações que abordam de alguma forma a temática transparência, controle social e prevenção à corrupção.

Esse sítio foi desenvolvido e é mantido pela Gerência de Sistemas e Informações e Superintendência Central de Transparência Pública, ambas da Controladoria Geral do Estado de Goiás - CGE (Goiás Transparente, 2016).

Conforme pode ser verificado no Quadro 9, o sítio é bem completo e de extrema importância para a sociedade goiana em geral, pois possui diversas informações institucionais

sobre os órgãos públicos do Estado que vão desde informações financeiras, sobre os fornecedores e até estatísticas de procedimentos disciplinares e de controle da corrupção. O sítio também possui informações sobre receitas/arrecadação, despesas, orçamentos em geral, repartição de tributos entre os entes governamentais, licitações, como ocorre a transparência em outros órgãos e poderes, a Ouvidoria Geral do Estado, assim como também a forma como é realizada a prestação de contas da gestão pelo governo.

**Quadro 9 - Mapa do Sítio Goiás Transparente - Governo do Estado de Goiás**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>INSTITUCIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre o Portal</li> <li>Órgãos e Secretarias</li> <li>Dados Abertos</li> <li>Fale Conosco</li> <li>Medidas Contra a Corrupção</li> <li>Ouvidoria Geral do Estado de Goiás</li> <li>e-Sic</li> <li>SIC</li> <li>Acesso à Informação</li> <li>Glossário</li> <li>Fornecedores Impedidos</li> <li>Precatórios</li> <li>Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção</li> <li>VaptVupt Digital</li> <li>Diário Oficial Estado de Goiás</li> <li>Repasse da União</li> <li>Origem dos Dados</li> <li>Espaço Temático</li> <li>Procedimentos Disciplinares</li> <li>Notícias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministério Público – GO</li> <li>TCE</li> <li>TCM</li> <li>TCU</li> <li>Tribunal de Justiça – GO</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>PAINÉIS ESTRATÉGICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cenário de Obras</li> <li>Cenário de Licitações</li> <li>Sumário de Escolas</li> <li>OS Transparência</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>DESPESAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos Governamentais</li> <li>Empenhos e Pagamentos</li> <li>Licitações</li> <li>Convênios</li> <li>Programas e Ações</li> <li>Pessoal</li> <li>Beneficiários de Pagamentos</li> <li>Contratos</li> <li>Execução Orçamentária</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>TRANSPARÊNCIA DOS DEMAIS PODERES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assembleia Legislativa</li> <li>CGU</li> <li>FOCCO</li> <li>Ministério Público</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>ARRECAÇÃO/RECEITAS</b></p> <p><b>RELATÓRIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Receita Estadual</li> <li>Repasse dos Tributos pelo Estado aos Municípios</li> </ul> <p><b>PRESTAÇÃO DE CONTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão Governamental</li> <li>Audiências Públicas</li> <li>Procedimentos Disciplinares</li> <li>Patrimônio Mobiliário</li> <li>Balanço do Estado</li> <li>Gestão Fiscal</li> <li>Atividades da CGE</li> <li>Matrículas dos Imóveis Estado de Goiás</li> </ul> |

Fonte: Goiás (2016)

A transparência fica evidente a partir do momento em que a gestão pública disponibiliza a todos os interessados, os procedimentos, informações relevantes e as decisões tomadas pelos gestores públicos de forma precisa, completa e clara. Para Campos, Paiva e Gomes (2013), o Estado de Goiás ainda está em fase de desenvolvimento em relação à transparência, sendo necessárias ainda algumas adaptações como, melhorar a interatividade entre o cidadão e o site, atualização mais ágil de algumas informações, apesar que a grande maioria delas é atualizada diariamente de forma sistemática e facilitar a compreensão das informações por parte da população.

A integridade também se faz presente pela qualidade dos relatórios financeiros e a publicidade dos procedimentos licitatórios, fornecedores do Estado e o livre acesso de qualquer cidadão às informações da gestão de pessoal, como a folha de pagamentos e a divulgação estatística de processos disciplinares respondidos pelos servidores.

Por fim, a *accountability* é ratificada quando a gestão divulga informações sobre receitas, despesas e as metas alcançadas com a aplicação dos recursos públicos, execução orçamentária e financeira (empenho, liquidação e pagamentos) e a medição do desempenho da gestão, que precisa ser reestruturada no âmbito do Estado.

O Sistema de Gestão Administrativa – SIGA, vide Figura 5, é o instrumento de democratização do acesso às informações da Organização Administrativa do Poder Executivo do Estado de Goiás, de forma organizada e atualizada. Com visão panorâmica, retrata as competências legais, legislação básica, subordinação e organogramas de todos os órgãos e entidades, além de oferecer um histórico de toda a evolução desta organização administrativa (GOIÁS TRANSPARENTE, 2016).

**Figura 5- Organização Administrativa do Poder Executivo do Estado de Goiás-SIGA**



**Fonte: Goiás (2016a)**

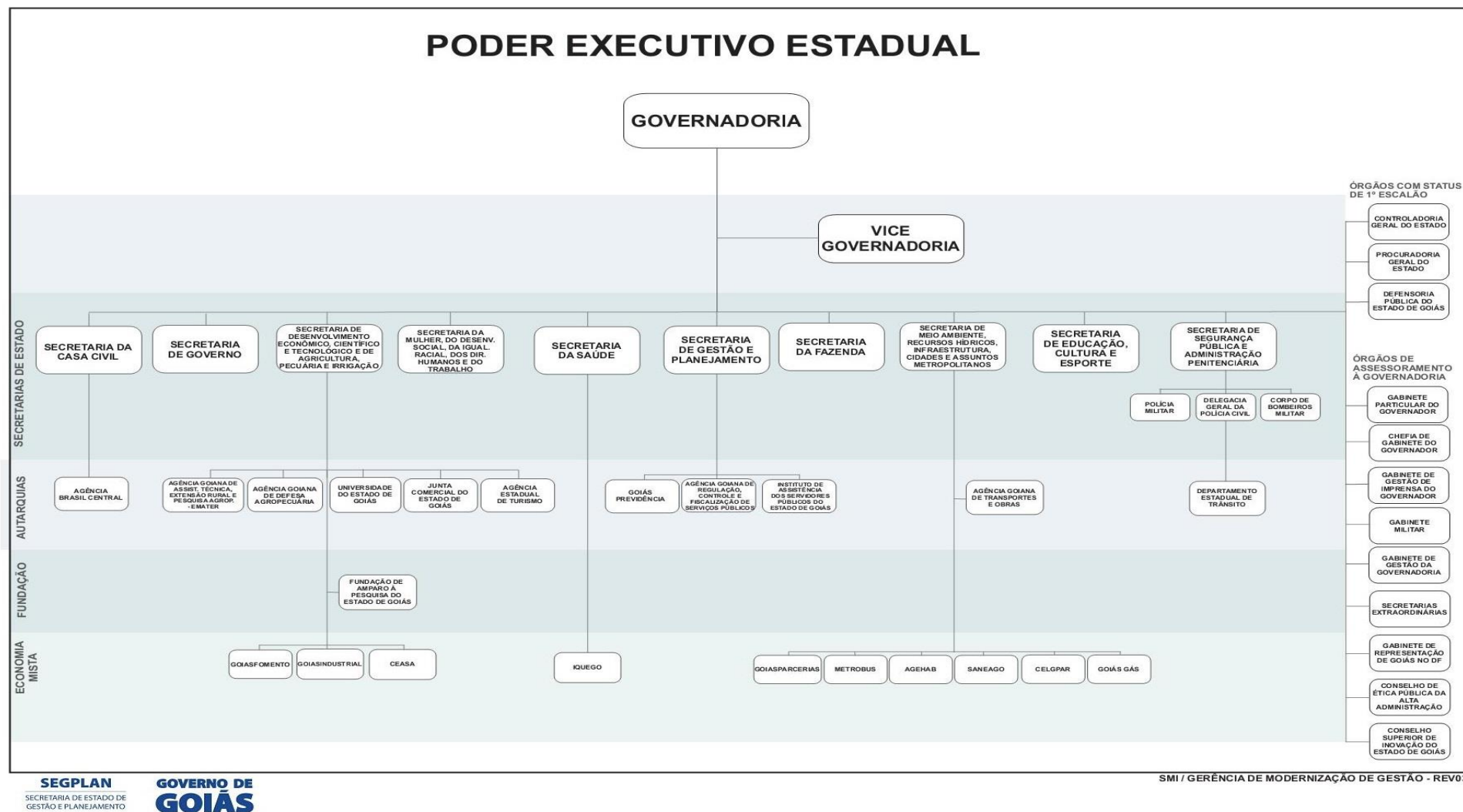
Assim, verifica-se que os fundamentos do SIGA vão ao encontro dos princípios da governança aplicada ao setor público propostos no Estudo 13 do modelo do PSC/IFAC (2001). Principalmente no que se refere como instrumento formal que faz alusão ao princípio da transparência, por meio da disponibilização à sociedade de informações relevantes como a legislação básica utilizada, a competência do órgão, os fundos, o organograma com as funções

de cada cargo diretivo e de chefia com seus respectivos contatos e a evolução histórica do órgão. Isso consequentemente incentiva e facilita a cobrança por parte do cidadão da prática dos outros dois princípios de governança pública propostas no modelo do PSC/IFAC, que são a integridade e a prestação de contas a ser praticados pelos agentes públicos e consequentemente pelo órgão.

De acordo com Alexandrino e Paulo (2013), a administração pública no sentido estrito só inclui os órgãos e pessoas jurídicas que exercem função meramente administrativa, de execução dos programas de governo. A administração pública, segundo o ordenamento jurídico, é integrada exclusivamente: (a) pelos órgãos integrantes da denominada administração direta (são os órgãos integrantes da estrutura de uma pessoa jurídica que exercem função administrativa); e (b) pelas entidades da administração indireta (autarquias; fundações públicas; empresas públicas e sociedades de economia mista).

O objeto de estudo dessa pesquisa é a administração direta do Estado de Goiás. Ela é composta por 10 (dez) secretarias de governo que estão diretamente ligadas e subordinadas à governadoria, conforme o organograma apresentado na Figura 6 (Goiás, 2016b).

Figura 6 - Organograma da Administração do Governo do Estado de Goiás



Fonte: Goiás (2016b)

No organograma da administração do governo do Estado de Goiás, verifica-se uma redução no número de secretarias de governo em comparação com organogramas de governos anteriores. O chefe do poder executivo promoveu a fusão de algumas secretarias de governo com o intuito de diminuir a sua estrutura organizacional e funcional para que pudesse ocorrer consequentemente uma expressiva diminuição dos custos para a manutenção da máquina estatal, sem prejudicar a qualidade dos serviços prestados à população, conforme salientam os gestores governamentais.

O cenário de crise econômica que o país atravessa foi o fator preponderante para essa tomada de decisão. Um exemplo claro e emblemático dessa situação é a Secretaria de Educação, a Secretaria de Esporte e a Secretaria da Cultura que anteriormente formavam três secretarias individuais e independentes. Hoje, integram uma única secretaria de governo, a SEDUCE, que é a Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte. Esse exemplo da SEDUCE também ocorre em outras Secretarias de Estado.

Dentro dessa hierarquia administrativa existem algumas agências e departamentos que são subordinados pelas suas respectivas secretarias de governo. Essas agências e departamentos executam serviços específicos e especializados como, por exemplo, a Goiás Previdência (GoiásPrev); Agência Goiana de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos (AGR) e o Instituto de Assistência dos Servidores Públicos do Estado de Goiás (IPASGO).

A GoiásPrev é a previdência dos servidores estaduais, a AGR cuida da regulação e fiscalização dos serviços públicos prestados como por exemplo o transporte rodoviário intermunicipal e o IPASGO é o plano de saúde dos servidores públicos estaduais e seus dependentes. Essas três autarquias estão subordinadas à Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (SEGPLAN), que é um órgão estratégico da administração direta do Estado de Goiás, responsável pela concentração de todo planejamento estratégico e gestão administrativa do Estado (GOIÁS TRANSPARENTE, 2016).

Cada secretaria de Estado possui sua própria organização e também hierarquia administrativa. As secretarias que integrarão esta pesquisa são: Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Esporte (SEDUCE), Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ), a Secretaria de Estado da Casa Civil como órgão pertencente à administração direta estadual e a Controladoria Geral do Estado de Goiás (CGE) que também possui status de órgão de primeiro escalão dentro da estrutura administrativa do Estado. A proposta é analisar como a adoção dos princípios de Governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir na gestão pública da administração direta do Estado de Goiás.

Os dados que compõem os conteúdos das páginas do portal Goiás Transparente são extraídos e provenientes de duas fontes. A fonte primária de pesquisa são os sistemas corporativos do governo estadual, tais como o Sistema de Programação e Execução Orçamentária e Financeira – SIOFINET; Sistema Eletrônico de Administração de Compras – COMPRASNET; Sistema de Folha de Pagamento do Estado; Sistema de Contratos – SCO; Sistema de Planejamento – SIPLAN; Sistema de Contabilidade Pública – SCP; Sistema de Elaboração Orçamentária – SEO; Sistema de Patrimônio.

De acordo com a página Goiás Transparente (2016), as informações extraídas por estes sistemas são disponibilizadas de forma online no sítio. As demais informações divulgadas no sítio são atualizadas sazonalmente pelos órgãos responsáveis. Diante da quantidade e também da qualidade das informações prestadas e disponibilizadas a todo e qualquer usuário em tempo real pelo sítio Goiás Transparente, verifica-se a princípio a existência de uma preocupação com a transparência, integridade e *accountability* das ações governamentais e consequentemente com as práticas da boa governança.

A preocupação da gestão do Estado em adotar princípios como transparência, integridade e *accountability*, vai ao encontro das boas práticas de governança pública, que segundo Bizerra, Alves e Ribeiro (2012) é o conjunto de princípios básicos e práticas que conduzem a administração pública ao alcance da eficiência, eficácia e efetividade nos seus resultados, através de um melhor gerenciamento dos seus processos e de suas atividades, promovendo a prestação de contas responsável por parte dos gestores e a transparência de suas ações.

## 2.6. MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

Tendo em vista as definições conceituais sobre governança aplicada ao setor público e as evidências sobre as práticas de governança na administração pública direta do Estado de Goiás, tem-se como objetivo neste trabalho identificar como a aderência aos princípios de governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir para a gestão pública na administração direta do Estado de Goiás. O que se espera é que a adoção das boas práticas de governança possa contribuir para que se tenha uma gestão pública eficiente e eficaz na administração pública estadual.

O modelo de pesquisa apresentado na Figura 7 é uma adaptação dos Princípios basilares da boa Governança Corporativa de SLOMSKI et al. (2008, p. 10), porém aplicada ao setor público, de acordo com a proposta desta pesquisa.

**Figura 7- Modelo de Pesquisa: Princípios Basilares da Boa Governança Aplicada ao Setor Público**



Fonte: Adaptado de SLOMSKI et al. (2008, p.10)

A Governança aplicada ao setor público de acordo com o PSC/IFAC (2001) possui princípios básicos e norteadores, que são a Transparência, a Integridade e a *Accountability*. Juntos formam a base de sustentação de uma gestão pública efetiva, que por sua vez deve refletir em bons serviços públicos prestados à sociedade. Portanto, não existirá uma gestão pública efetiva que contemple os anseios da sociedade caso não sejam observados os três pilares básicos da governança pública, que são os princípios que regem e sustentam de maneira uniforme e equilibrada a gestão governamental.

### 3. MÉTODO

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

Quanto aos fins esta pesquisa é descritiva, pois, objetiva expor as características e também diagnosticar as atuais práticas de governança aplicada ao setor público da administração direta do Estado de Goiás, levando em consideração os princípios de governança pública defendidos pelo PSC/IFAC (2001) como transparência, integridade e *accountability*. Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa possui as características apresentadas no Quadro 10.

**Quadro 10 - Meios de Investigação Utilizados na Pesquisa**

| Meios de Investigação          | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Investigação Documental</b> | Esse tipo de investigação, segundo Vergara (2000, p. 46), é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, através de registros, regulamentos, ofícios, memorandos, balancetes e outros.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Pesquisa Bibliográfica</b>  | É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material já publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral (VERGARA, 2000, p. 46). A principal vantagem desse tipo de pesquisa, de acordo com Gil (2008), reside no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma maior quantidade de fenômenos do que se fosse pesquisar diretamente.                                                                                                                  |
| <b>Estudo de Caso</b>          | Yin (2001) afirma que “estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco concentra-se em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Assim, segundo o autor, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real como, por exemplo, processos organizacionais e administrativos. |
| <b>Pesquisa de Campo</b>       | Vergara (2000, p. 45) afirma que “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes ou observação participante ou não”.                                                                                                                                                                                                                                                             |

**Fonte: Elaborado pelo Autor**

Quanto à abordagem a pesquisa é qualitativa. Segundo Richardson (1999), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, com maior nível de profundidade e entendimento das especificidades do comportamento dos indivíduos.

Além da pesquisa documental e bibliográfica, foi utilizada a entrevista como técnica de coleta de dados na pesquisa de campo. Richardson (1999) afirma que “a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre suas pessoas.

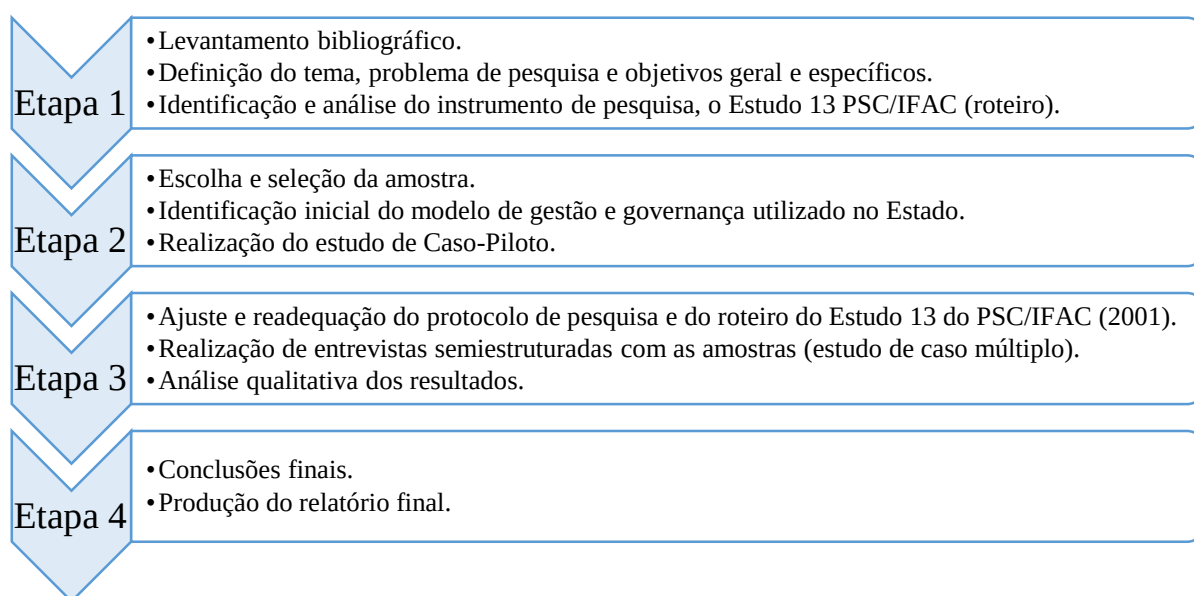
É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A a uma pessoa B”.

Foram entrevistados superintendentes e gerentes de órgãos da administração direta do Estado de Goiás citados anteriormente, que possuíam conhecimento sobre aspectos relacionados à governança e sobretudo que tenham poder de decisão dentro desses órgãos. De forma simultânea às entrevistas, foram realizadas observações diretas dos entrevistados, devido a sua importância para a coleta de evidências e consequentemente conclusões preliminares à cerca do objeto de pesquisa.

### 3.2.DESENHO DA PESQUISA

Esta pesquisa está dividida em quatro etapas de forma ordenada e sequencial, conforme ilustrado na Figura 8.

**Figura 8- Desenho de Pesquisa**



**Fonte: Elaborado pelo Autor**

Conforme a Figura 8, a Etapa 1 é reservada à parte inicial do trabalho, com levantamento bibliográfico sobre o tema pesquisado, definição do tema e a partir dele, definição do problema de pesquisa, juntamente com a elaboração e determinação dos objetivos específicos para se chegar a conclusão do objetivo geral da pesquisa. Nessa etapa foi realizada a identificação e análise do instrumento de pesquisa, no caso o roteiro elaborado pelo Estudo 13 do PSC/IFAC.

Na Etapa 2 foi feita a seleção da amostra da pesquisa juntamente com a verificação e identificação do modelo de gestão e governança utilizado no Estado de Goiás. Nesta etapa

também foi feito um estudo de Caso Piloto. Na Etapa 3, com base nos resultados obtidos no estudo de Caso Piloto, foi feita uma readequação do protocolo de estudo de caso e consequentemente do roteiro de pesquisa do estudo 13 do PSC/IFAC (2001). Foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com a amostra escolhida na etapa anterior e, posteriormente, a análise qualitativa dos resultados com a descrição das características e fatos relevantes ao objeto de pesquisa.

Finalmente, na etapa 4 foram elaboradas as conclusões finais da pesquisa e produzido o relatório final.

### 3.3. SELEÇÃO DA AMOSTRA

De acordo com Gil (2008) “a amostra é um subconjunto da população”. Sendo assim, esta pesquisa tem como população os órgãos pertencentes a administração direta do Estado de Goiás, que na atualidade corresponde a 10 (dez) secretarias de governo que estão diretamente ligadas e subordinadas à governadoria.

De acordo com informações do sítio Goiás Transparente (2016), as secretarias de Estado são: Secretaria da Casa Civil; Secretaria de Governo; Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação; Secretaria da Mulher, do Desenvolvimento Social, da Igualdade Racial, dos Direitos Humanos e do Trabalho; Secretaria da Saúde; Secretaria de Gestão e Planejamento; Secretaria da Fazenda; Secretaria de Meio Ambiente, Recursos Hídricos, Infraestrutura, Cidades e Assuntos Metropolitanos; Secretaria de Educação, Cultura e Esporte; Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária.

A composição da amostra é não probabilística, que de acordo com Martins e Fonseca (1996, p. 183), “são amostragens em que há uma escolha deliberada dos elementos da amostra”. Nesse caso, o autor afirma que não é possível generalizar os resultados das pesquisas para a população.

Como método não probabilístico foi utilizado a amostragem intencional, que de acordo com Martins e Fonseca (1996, p. 183), “através de determinado critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra.” O autor detalha que nesse tipo de amostra o investigador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber alguma informação.

A pesquisa foi realizada em quatro órgãos da administração direta do Estado de Goiás: Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte (SEDUCE), responsável pela gestão da educação básica, cultura, esporte e lazer; Secretaria da Fazenda (SEFAZ), órgão responsável pela formulação e execução da política fiscal e administração tributária do Estado; Secretaria da Casa Civil, órgão responsável por assessorar o Governador do Estado nos assuntos relacionados com relações públicas e articulação com autoridades e a Controladoria Geral do Estado (CGE), como o órgão central do Sistema de Controle Interno e do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual.

A escolha desses órgãos justifica-se pelo propósito e objeto inicial da pesquisa, que é a administração direta do Estado de Goiás e também em função da importância estratégica dos mesmos dentro da gestão estadual. A maior acessibilidade do pesquisador a esses órgãos também influenciou na escolha dos mesmos para a pesquisa. Pelo menos um superintendente ou gerente responsável pelas decisões de cada órgão respondeu, por meio de uma entrevista semiestruturada, ao roteiro de pesquisa. Entende-se que esses órgãos representam uma amostra relevante e significativa do modelo de governança utilizada na administração direta do Estado de Goiás.

### 3.4. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Em relação à entrevista, Marconi e Lakatos (2008) apontam três tipos que variam de acordo com o propósito do entrevistador: a estruturada, a não estruturada e o painel. Foi utilizada a entrevista semiestruturada, que por sua vez, é aquela em que o entrevistador segue um roteiro estabelecido previamente; as perguntas feitas ao entrevistado são pré-definidas sendo abertas e fechadas. Ela é realizada de acordo com um formulário ou roteiro de pesquisa (MARCONI E LAKATOS, 2008, p. 197).

Na entrevista foi utilizado de forma adaptada a versão em língua portuguesa do roteiro do Estudo 13 elaborado pelo PSC/IFAC (2001), já validado por pesquisadores em estudos anteriormente realizados, com perguntas fechadas já existentes nesse roteiro original, mas também com algumas questões abertas ao entrevistado que foram incluídas ao roteiro do Estudo 13 do PSC/IFAC (2001) e que facilitaram a coleta das evidências pelo pesquisador.

Nas entrevistas com os gestores responsáveis foram discutidos aspectos relacionados ao modelo de governança de seus órgãos públicos de acordo com os princípios do PSC/IFAC (2001), ou seja, a transparência, a integridade e a *accountability* da gestão pública Estadual.

Também foram abordados nas entrevistas, de forma mais específica, assuntos sobre os padrões de comportamento, estruturas organizacionais e processos, controle e relatórios externos, objetivando com isso estabelecer uma comparação entre o modelo praticado atualmente em cada órgão e as recomendações propostas pelo modelo do PSC/IFAC (2001). Nessa etapa, o registro das informações teve como base as questões recomendadas no modelo do PSC/IFAC (2001) para o alcance da boa governança no setor público, listadas no protocolo de estudo de caso reformulado (ver Apêndice C).

Em relação ao tratamento desses dados, Gil (2008) afirma que o estudo de caso pode utilizar vários e diferentes instrumentos de coleta de dados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, ter diferentes modelos de análise. De qualquer forma, admite-se que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa. “Um dos maiores problemas na interpretação dos dados no estudo de caso deve-se à falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões” (GIL, 2008, p. 141). Também de acordo com Vergara (2000), os dados podem ser tratados de forma qualitativa, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando os mesmos.

### 3.5. FONTES DE DADOS

Na pesquisa foram utilizadas como fontes de evidências, as entrevistas semiestruturadas, os documentos dos órgãos públicos, as planilhas de prestações de contas, as informações relevantes dos sites institucionais e outros documentos importantes disponibilizados pelos gestores entrevistados na pesquisa.

As entrevistas semiestruturadas são a principal fonte de dados e informações. O objetivo foi entrevistar o superintendente de gestão, planejamento e finanças de cada órgão da administração direta do Estado de Goiás contemplado na pesquisa. O importante e necessário para a pesquisa foi que o gestor entrevistado tinha conhecimento e poder de decisão dentro do órgão em que trabalha.

A pesquisa documental apresenta uma importante fonte de evidências de informações. No sítio Goiás Transparente (2016) é possível que qualquer contribuinte obtenha informações de seu interesse, como a execução orçamentária e financeira do Estado, gastos e investimentos do governo, licitações, informações sobre a folha de pagamentos, repasses constitucionais a municípios e pagamentos realizados a fornecedores. Também foram utilizados documentos fornecidos e disponibilizados pelos gestores entrevistados, relevantes para a pesquisa, como

algumas leis específicas e manuais de procedimentos administrativos. A pesquisa documental, para Yin (2001), ajuda a evidenciar e valorizar as informações que foram obtidas por meio de outras fontes de pesquisa.

A observação direta serve como outra fonte de evidências em um estudo de caso, ajudando na complementação das informações coletadas (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2001). Nas visitas aos órgãos públicos pesquisados foram realizadas observações no momento das entrevistas, a fim de se obter evidências relativas ao comportamento dos entrevistados.

A utilização de fontes múltiplas de evidências tem o intuito de tornar as informações mais claras e precisas, a partir de uma provável repetição de interpretações e observações que são encadeadas pela triangulação dos dados obtidos (YIN, 2001).

Para Figaro (2014), a triangulação de dados trata das diferentes dimensões de tempo, de espaço e de nível analítico a partir dos quais o pesquisador busca as informações para a sua pesquisa. Dessa forma, a triangulação de dados por meio das entrevistas semiestruturadas, documentos institucionais e observação direta surge da necessidade ética de confirmar a validade dos processos utilizados e consequentemente do resultado da pesquisa.

### 3.6. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

A técnica denominada análise de conteúdo foi utilizada para analisar as informações obtidas por meio das entrevistas. Segundo Bardin (1979), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e indicadores que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Para Moraes (1999), a análise de conteúdo constitui-se de uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo as descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Nesta pesquisa foi utilizada a análise temática. A descrição analítica funciona segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1979, p. 34). Essa análise, segundo Bardin (1979), consiste em descobrir os “núcleos de sentido”, ou seja, é uma análise de significados, que busca verificar a presença ou a frequência de conteúdo dentro das mensagens que sejam relevantes ao tema.

Como pode ser verificado no Quadro 11, as diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três pólos cronológicos (BARDIN, 1979, p. 95).

**Quadro 11 - Fases da Análise de Conteúdo**

| Meios de Investigação                                           | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pré-análise</b>                                              | É a fase de organização. No geral possui três missões: seleção de documentos que serão analisados, formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que servirão de base para a interpretação final dos dados.                                                                            |
| <b>Exploração do material</b>                                   | É a fase de análise propriamente dita, onde serão realizadas as operações de codificação, enumeração, administração sistemática das técnicas escolhidas sobre o material a ser analisado.                                                                                                                  |
| <b>Tratamento de resultados, a inferência e a interpretação</b> | Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e reais, pode então propor inferências e adiantar interpretações de acordo com os objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas. |

**Fonte: Adaptado de Bardin (1979)**

Na fase de pré-análise da pesquisa, foram realizadas as transcrições das entrevistas realizadas em cada um dos casos estudados. A fase de exploração do material permitiu a categorização nas entrevistas. Bardin (1979) define dois métodos para a categorização dos dados. Estas são categorias definidas *a priori*, ou categorias emergentes que resultam da classificação analógica e progressiva dos elementos.

As categorias finais já estavam previamente definidas nesta pesquisa. São as recomendações do modelo de governança do PSC/IFAC (2001) divididas de acordo com as quatro dimensões propostas no próprio modelo, que são: Padrões de Comportamento; Estruturas e Processos Organizacionais; Controle e Relatórios Externos. Assim, não foi necessário identificar as categorias iniciais e posteriormente as categorias intermediárias para finalmente se chegar às categorias finais.

Na fase de tratamento e interpretação dos resultados obtidos, foram realizadas análises de cada caso separadamente e posteriormente comparações dos resultados de cada caso do estudo de caso múltiplo, com o objetivo de fazer inferências de acordo com as informações dos dados coletados de documentos e observações, principalmente com o auxílio dos depoimentos dos entrevistados.

### 3.7. VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

A relação entre validade e confiabilidade pode ser considerada como um contraste em termos de consistência, que tem em conta critérios externos (validade) e critérios internos

(confiabilidade) (RICHARDSON, 1999). Se um investigador não conhece a validade e confiabilidade de seus dados, podem surgir muitas dúvidas acerca dos resultados obtidos e das conclusões extraídas, sobretudo na realização de estudos de caso múltiplos, em função da natureza do estudo qualitativo e a subjetividade e interpretação dos dados da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

A fim de evitar futuras incertezas quanto aos resultados da pesquisa, foram adotados determinados procedimentos com o objetivo de contribuir com a validade e confiabilidade do estudo de caso, descritos nas seções a seguir.

### **3.7.1. Validade**

A validade do protocolo do estudo de caso utilizado na pesquisa (vide Apêndice A) foi obtida através do estudo de caso piloto. As validades de face e de conteúdo, que seriam realizadas através das revisões feitas por profissionais da área de gestão, planejamento e finanças não se fizeram necessárias, pois o roteiro do PSC/IFAC (2001) foi validado por vários estudos anteriores de outros pesquisadores. Como exemplo pode-se citar as pesquisas mais recentes de Mello (2006), Silva (2012), Silveira (2013), Marcelli (2013), TCU (2014) e Sales et al. (2015).

Como principal exemplo da utilização do roteiro do Estudo 13 para verificar aspectos relacionados à governança é apresentado o trabalho sobre governança do Tribunal de Contas da União. O órgão utiliza como base o roteiro do Estudo 13 do PSC/IFAC (2001) e de outras entidades de governança como IBGC e OCDE para fazer levantamentos da capacidade de governança em órgãos e entidades da administração pública da União, além de incentivar a utilização do roteiro entre os Estados e Municípios brasileiros (TCU, 2014).

O estudo de caso piloto (descrito no Capítulo 4) apresentou uma importante contribuição para a validação do protocolo do estudo de caso, pois permitiu promover adequações no instrumento de pesquisa.

### **3.7.2. Validade Externa**

A validade externa tem o objetivo de saber se as descobertas de um estudo são generalizáveis além do estudo de caso imediato (YIN, 2001). Os aspectos que contribuíram para a validade externa são: (i) a escolha de órgãos importantes estrategicamente dentro da estrutura de gestão do Estado. A SEFAZ é o órgão responsável pela formulação e execução da política fiscal do Estado e administração tributária e financeira. A SEDUCE é importante

também em função da quantidade de recursos financeiros recebidas da União pelo FUNDEB, que é o fundo nacional da educação básica, além de ser constituído pela união de três secretarias de governo, no caso, a educação, a cultura e o esporte. Também foram escolhidos consequentemente órgãos que possuem atribuições de executar o controle interno, no caso, a Controladoria Geral do Estado (CGE) e assistir o Governador do Estado no desempenho de suas atribuições constitucionais e legais, que é a atribuição da Casa Civil; (ii) os entrevistados são gestores de cargos do alto nível hierárquico (superintendentes e gerentes) que possuem experiência na gestão pública e principalmente, poder de decisão dentro do órgão público em que trabalham; (iii) foi realizado um estudo de caso-piloto num órgão público da administração direta do Estado de Goiás, mais precisamente na Secretaria de Desenvolvimento Econômico-SED, que levou a adequações no protocolo de estudo de caso e, por consequência, fez com que o roteiro de pesquisa fosse melhorado para as entrevistas posteriores nos quatro órgãos do Estado, totalizando dessa forma cinco órgãos contemplados por essa pesquisa.

### **3.7.3. Confiabilidade**

A utilização de múltiplas fontes de evidências, como fontes documentais, planilhas, entrevistas semiestruturadas e observação direta, contribuem também para aumentar a validade do construto, a partir da triangulação dessas diferentes fontes de dados (YIN, 2001).

Para Yin (2001), a confiabilidade serve para diminuir os erros e as visões tendenciosas de um estudo, e isso pode ser minimizado com a utilização do protocolo de estudo de caso e o desenvolvimento de um banco de dados. O protocolo de estudo de caso (vide Apêndice A) teve sua validade de face e conteúdo realizada em estudos anteriores por outros pesquisadores a partir da utilização do roteiro elaborado pelo PSC/IFAC (2001). O estudo de caso-piloto teve o intuito de testar os procedimentos do protocolo e verificar a necessidade de algum ajuste.

Foi desenvolvido um banco de dados que permitiu o arquivamento de todas as transcrições das entrevistas, documentos coletados e analisados, planilhas de prestação de contas, gráficos, anotações, enfim, de todo o material coletado e utilizado na pesquisa. Essas informações coletadas e armazenadas no banco de dados foram importantes para a obtenção da confiabilidade do estudo de caso (RICHARDSON, 1999).

#### 4. ESTUDO DE CASO-PILOTO

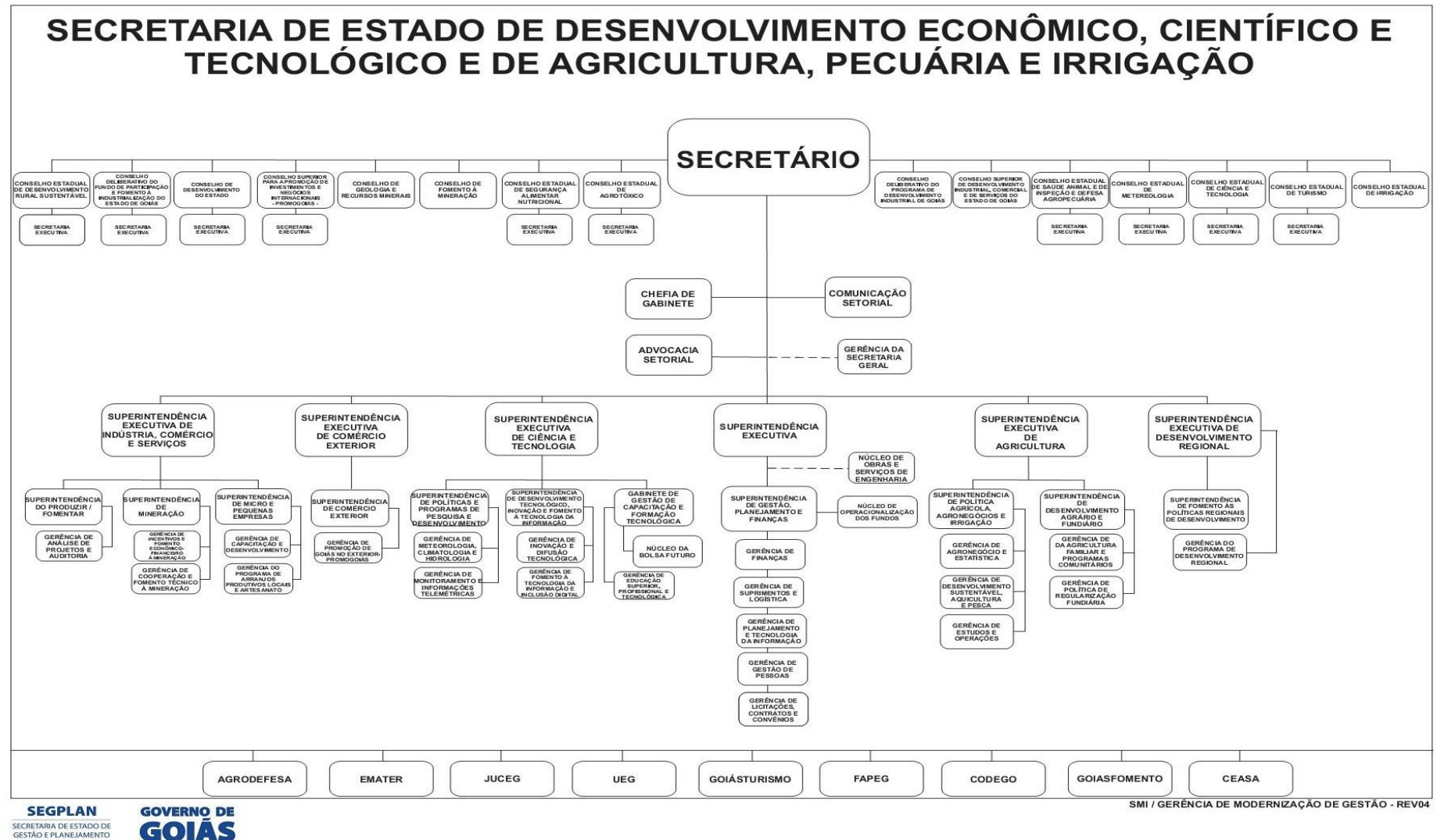
O estudo de caso-piloto auxilia os pesquisadores na hora de aprimorar os planos para a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos (YIN, 2001).

O estudo de caso-piloto foi realizado na Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação-SED. A escolha se deu em função principalmente da facilidade de acesso do pesquisador às informações necessárias. O organograma da SED pode ser verificado na Figura 9.

A SED é a secretaria responsável pela execução da política estadual de fomento às atividades artesanais, industriais, comerciais, de mineração e exportação e formulação da política de turismo do Estado. Também é responsável pela execução da política agrícola estadual, regularização fundiária, política de ciência e tecnologia, assim como também a política de desenvolvimento regional.

O responsável máximo pela secretaria é o secretário do órgão, esse gestor público responde por todas as decisões tomadas pela entidade pública. O secretário da SED possui de forma subordinada e imediata as superintendências executivas, que são órgãos com responsabilidades e fins específicos de acordo com cada área. Pelo organograma da Figura 9 verifica-se uma estrutura bastante alta, com muitos níveis hierárquicos. Ao Secretário estão ligados vários conselhos que o auxiliam na tomada de decisões. Diretamente subordinadas a cada superintendência executiva, existem superintendências e gerências que são responsáveis pela descentralização da gestão e consequentemente das decisões. A questão relevante é que, com a crise econômica do país e consequentemente do Estado, o governo optou por aglutinar secretarias a fim de diminuir as despesas de manutenção e consequentemente obter economia de recursos do Tesouro Estadual.

Figura 9 - Organograma da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico-SED



Fonte: Goiás (2016c)

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gerente de finanças da SED no dia 06 de maio de 2016, com a duração de aproximadamente uma hora, na sede do órgão (vide Apêndice B). O entrevistado é graduado em Relações Internacionais, com pós-graduação em Multiplicação de Culturas Gerenciais e atualmente cursa mestrado em Ciência Política. Ele possui nove anos de efetivo serviço público prestado e seis anos no cargo atual de gerente de finanças da SED.

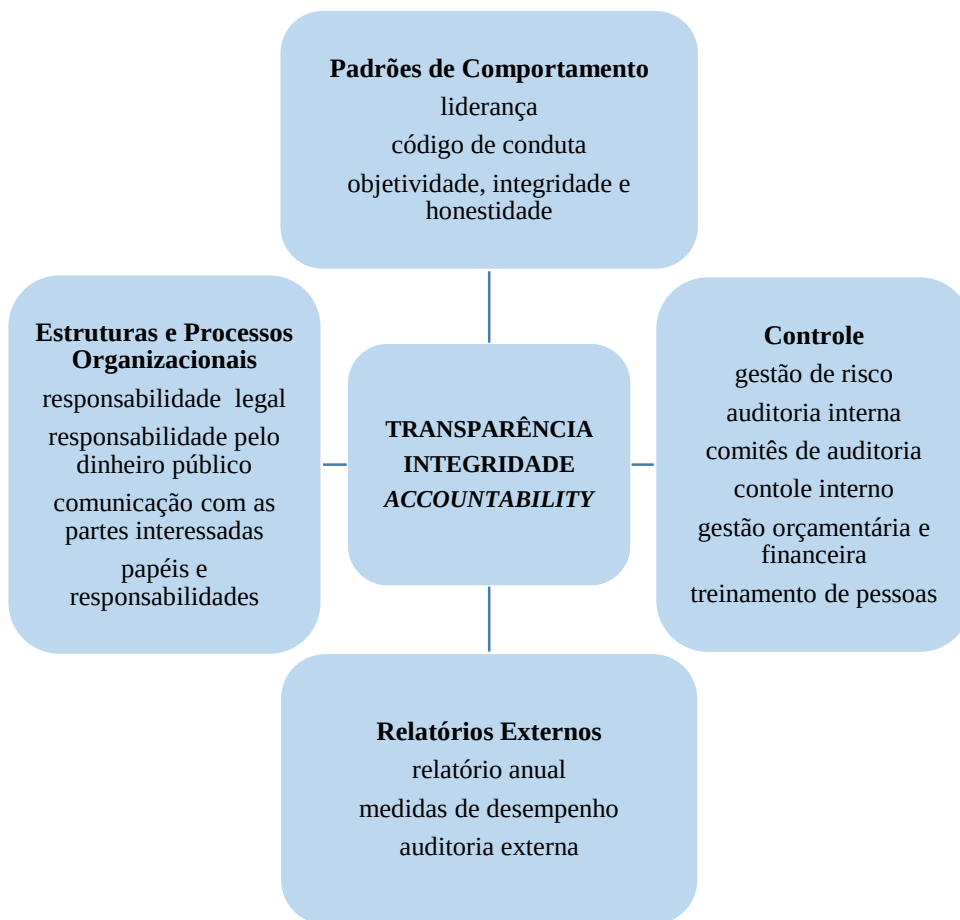
Para complementar as informações obtidas por meio das entrevistas e possibilitar a triangulação dos dados, foi utilizado como fonte de informações secundárias, os sítios institucionais do órgão e do Goiás Transparente, documentos disponibilizados e e-mails. O sítio Goiás Transparente (2016) possui todas as informações necessárias à pesquisa, como, relatórios de gestão, balanços e balancetes, manuais de procedimentos internos, organogramas e os nomes e contatos dos gestores, que são disponibilizados ao público interessado.

#### 4.1. RESULTADOS DO CASO-PILOTO

Com a utilização do roteiro do PSC/IFAC (2001), pretendeu-se inicialmente identificar as características atuais da estrutura do modelo de governança utilizado na administração direta do Estado de Goiás, especificamente na Secretaria de Desenvolvimento Econômico-SED. A partir dessa constatação por meio da entrevista semiestruturada, procurou-se analisar como a adoção dos princípios de Governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir na gestão pública da administração direta do Estado de Goiás.

Os procedimentos de governança aplicados ao setor público de acordo com o PSC/IFAC são guiados basicamente por três princípios: Transparência, Integridade e *Accountability*. Consequentemente esses princípios estão inseridos nas quatro dimensões do PSC/IFAC: Padrões de Comportamento; Estruturas e Processos Organizacionais; Controle e Relatórios Externos. Dentro de cada dimensão, o PSC/IFAC faz recomendações sobre governança no setor público, num total de dezesseis, distribuídas nas quatro dimensões conforme demonstrado na Figura 10.

**Figura 10 - Estrutura Básica do Roteiro do Estudo 13 – PSC/IFAC (2001)**



**Fonte: Elaborado pelo Autor**

As quatro dimensões do PSC/IFAC são apresentadas a seguir.

#### **4.1.1 Padrões de Comportamento**

A primeira dimensão - Padrões de Comportamento - é composta pelas recomendações: Liderança; Código de Conduta; Objetividade, Integridade e Honestidade. Essa dimensão tem a finalidade de mostrar como a administração pratica a liderança na determinação dos valores e padrões do órgão, na definição da cultura organizacional e no comportamento dos servidores públicos.

Em relação à liderança, foi verificado na entrevista que no Órgão os instrumentos como o código de ética e o estatuto do servidor público, assim como também entendimentos por parte da Controladoria e Procuradoria do Estado favorecem que seus membros exerçam a liderança

conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento. O respondente citou o caso específico da SED em que eles assinam uma declaração dizendo que não possuem vínculo de parentesco com pessoas que estão no corpo diretivo de empresas e que o Órgão não revisa periodicamente a adesão ao código de conduta. A secretaria não estabelece mecanismos apropriados para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos do Órgão não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse.

#### 4.1.2 Estruturas e Processos Organizacionais

A segunda dimensão - Estruturas e Processos Organizacionais - é formada pelas recomendações: Responsabilidade Legal; Responsabilidade pelo Dinheiro Público; Comunicação com as Partes Interessadas (*Stakeholders*); Papéis e Responsabilidades. Essa dimensão tem o objetivo de verificar como a alta administração é constituída e organizada, como são definidas e asseguradas suas responsabilidades.

Em relação à responsabilidade legal, o órgão realiza avaliações periódicas de padrão de qualidade e existe a certificação da ISO que garantem a observância dos estatutos e regulamentos aplicáveis com base nas melhores práticas. Os recursos financeiros são salvaguardados e utilizados eficientemente, obedecendo a lei que os regulamentam. A comunicação com as partes interessadas é estabelecida principalmente por meio de conselhos, como o conselho do SEBRAE, Conselho Nacional de Secretários de Ciência e Tecnologia, do Conselho Nacional de Segurança Alimentar e também por meio do sítio institucional próprio, do sítio Goiás Transparente e da Ouvidoria. A lei de acesso a informação contribui para essa transparência na comunicação. As nomeações são publicadas no Diário Oficial do Estado e existe o cadastro de autoridades com informações relevantes dos cargos de chefia do órgão, assim como também em sítios institucionais.

De acordo com o respondente, os papéis e responsabilidades são estabelecidos por meio de regimentos e regulamentos internos. A alta administração reúne-se regularmente por demanda, não é estabelecido um prazo fixo, o controle sobre o órgão é feito através de planilhas e documentos de ordenação de despesa que são analisadas e se necessário retificadas pelos superintendentes.

São realizados cursos de formação inicial e também posteriormente a nomeação, como exemplo a equipe de representação da ISO oferece capacitação. O corpo diretivo possui acesso a todas as informações necessárias para o desempenho legal da função, porém não existe

plenamente uma estrutura de controle estratégico, esse controle não é formalmente estabelecido. Os processos de gestão não estão claramente documentados para a política de desenvolvimento, tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios.

O Órgão estabelece regulamentos financeiros e processuais que regem a conduta dos negócios, seguindo as leis orçamentárias (PPA, LDO, LOA), normas de direito financeiro, contabilidade pública e decretos de execução orçamentária. O Órgão não revisa as nomeações que faz e não existem critérios formais específicos e técnicos para as mesmas. Para os cargos da alta administração são realizadas nomeações através de atos políticos, não existindo a meritocracia de fato. O papel do chefe do executivo é definido formalmente e o mesmo tem responsabilidade para com uma administração eficaz, os membros executivos são independentes, porém ainda não existe uma total autonomia em relação ao julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta. O chefe executivo tem responsabilidade sobre os aspectos da gestão, limitada dentro da sua competência legal, assim como também pelo melhor desempenho do Órgão e implementação de políticas.

As funções, mandatos, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do corpo governante não são definidas claramente, assim como também não existem procedimentos formais e transparentes para o desenvolvimento de políticas de remuneração da alta administração. Porém nenhum membro executivo possui participação na determinação de sua própria remuneração, que por sua vez são publicadas no Diário Oficial do Estado - DOE e no sítio Goiás Transparente.

O que garante que os procedimentos, leis e regulamentos sejam seguidos e cumpridos são os órgãos de controle interno, como a Controladoria Geral do Estado-CGE e a Procuradoria Geral do Estado-PGE.

#### **4.1.3 Controle**

A terceira Dimensão - denominada Controle - é constituída pelas recomendações: Gestão de Risco; Auditoria Interna; Comitês de Auditoria; Controle Interno; Gestão Orçamentária e Financeira e Treinamento de Pessoal. O foco dos procedimentos dessa dimensão está centrado nos controles estabelecidos para apoiar o alcance dos objetivos do órgão, no que diz respeito à efetividade das operações, cumprimento de leis, do controle interno e execução orçamentária e financeira, enfim, das políticas internas.

A Controladoria Geral do Estado é responsável pelo controle interno do órgão e auxilia sobretudo na gestão de riscos. Esse controle interno é testado e revisado regularmente, principalmente pela exigência do órgão certificador, a ISO. A análise de processos sobre aspectos legais também contribui para um controle interno efetivo. Apesar da não existência de uma comissão de controle interno que seja fixa dentro do órgão, existe uma comissão instituída anualmente na prestação de contas do órgão. Nesse momento são preenchidas informações sobre não conformidades apontadas pelo controle interno. Só após esse procedimento é expedido um certificado de conformidade de auditoria.

A execução orçamentária e financeira eficiente é assegurada por meio de procedimentos em legislação específica, obedecendo às normas de contabilidade aplicada a entidades públicas, como as etapas da despesa pública que devem ser seguidas. A Escola de Governo é responsável pelo treinamento de pessoal, com cursos quadrimestrais divulgados internamente no órgão.

#### **4.1.4 Relatórios Externos**

A quarta dimensão - Relatórios Externos - é formada pelas recomendações: Relatório Anual; Medidas de Desempenho e Auditoria Externa. Essa dimensão tem por objetivo verificar como a alta administração do órgão publica a prestação de contas dos recursos financeiros e seu desempenho no uso desses recursos públicos.

O relatório anual é elaborado de forma clara, equilibrada e compreensível. Existe o relatório anual de realizações governamentais que é disponibilizado no sítio Goiás Transparente e que também deve ser apresentado à assembleia legislativa. Ele compõe a prestação de contas do órgão, porém esse relatório não apresenta um comunicado explicando sobre as responsabilidades da alta administração e nem que cumpre as normas e códigos de governança.

Os relatórios financeiros também são disponibilizados pelo órgão e estão de acordo com os padrões contábeis internacionais. Existe uma declaração de conformidade e um certificado de auditoria do sistema de controle interno.

Em relação às medidas de desempenho, o órgão não possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas, no máximo é contratado um instituto de pesquisa para verificar a qualidade dos serviços prestados pelo órgão à população. O TCE é o órgão responsável pelo controle externo do órgão, existindo uma relação respeitosa entre os auditores externos e os gestores do órgão.

## 4.2. CONCLUSÕES DO CASO-PILOTO

Por meio do estudo de caso-piloto, foi observado que a SED não possui um modelo próprio e específico de governança, isso ficou claro durante a entrevista. Existem regulamentos, portarias e leis que estabelecem e regulamentam os procedimentos a serem seguidos no cumprimento das atribuições do órgão.

Na dimensão Padrões de Comportamento, constatou-se a necessidade de uma revisão periódica à adesão do código de conduta e também a necessidade de se estabelecer mecanismos apropriados que assegurem que os membros do corpo diretivo e demais servidores não sejam influenciados por preconceitos e conflitos e interesse.

Na dimensão Estruturas e Processos Organizacionais, ficou evidente a falta de um controle estratégico atualizado, que contenha uma programação formal referente a decisões da administração. As nomeações para cargos diretivos são influenciadas por decisões políticas em detrimento aos critérios técnicos, demonstrando a inexistência de meritocracia para que o servidor público alcance cargos mais elevados dentro do Órgão. As funções, mandatos, remuneração e revisão dos membros não executivos do Órgão precisam ser definidos por meio de critérios mais claros, apesar de ser dada a publicidade necessária a todas essas decisões. Esse procedimento formal também precisa ocorrer de forma mais transparente no desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos da alta administração.

No que se refere à dimensão Controle, verificou-se que o mesmo ocorre de forma efetiva e prática por meio de análises de processos sobre os aspectos legais com o auxílio da CGE e da PGE. A existência de treinamento de pessoal por meio da escola de governo auxilia no controle interno efetivo. A execução orçamentária e financeira é realizada de acordo com a legislação específica e com respeito às leis orçamentárias.

Com base na dimensão Relatórios Externos, constatou-se que a publicidade acontece no sítio Goiás Transparente, porém falta a comunicação explicando as responsabilidades da alta administração e o cumprimento de normas ou códigos de governança. Existe a conformidade das demonstrações contábeis com as exigências legais, mas, ainda há carência de procedimentos formais para medir o desempenho do órgão. A auditoria externa é feita regularmente pelo TCE.

De acordo com os resultados obtidos por meio do Caso-Piloto, o modelo de governança utilizado na SED pode ser melhorado, sobretudo na parte de gestão de pessoas, principalmente na definição do corpo diretivo, que hoje é realizado por meio de ato político e não técnico. A Lei de acesso à informação (2011) e a Lei da transparência pública (2009) contribuíram bastante para o aspecto da transparência dos atos públicos praticados pelos gestores. A Lei da ficha limpa

(2010) também contribuiu para a integridade, moralidade e transparência no serviço público, por meio da exigência de ficha limpa para o ingresso no serviço público, seja em emprego, cargo efetivo ou cargo comissionado em todos os poderes e esferas de governo. Como já citado, a Lei de responsabilidade fiscal (2000) possui importante contribuição para a transparência e controle na gestão ao estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

A realização desse estudo de caso-piloto possibilitou a validação do protocolo de estudo de caso. Algumas modificações foram realizadas sem alterar a essência original do protocolo. A quantidade de questões do roteiro de pesquisa do Estudo 13 do PSC/IFAC (2001) foi reduzida de 46 para 35 questões em função da extensão do tempo de duração da entrevista e também porque algumas perguntas se mostravam repetitivas, tratando de um mesmo contexto, por meio de palavras diferentes. Dessa forma, algumas perguntas foram retiradas do roteiro e também foi realizada a junção de algumas perguntas que se mostravam bastante semelhantes.

A ideia é que por meio das alterações descritas no roteiro do estudo de caso-piloto, as próximas entrevistas possam ser mais dinâmicas e menos cansativas, tanto para o entrevistando, que terá menos possibilidade de dispersão, quanto também para o entrevistador, que terá um roteiro mais objetivo, conciso e prático.

A síntese dos resultados do estudo de caso-piloto de acordo com as dimensões e recomendações do PSC/IFAC (2001) encontra-se descritas no Quadro 12.

Quadro 12 - Dimensões e Recomendações do IFAC - Síntese dos Resultados do Caso-Piloto

(Continua)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                                                          | Recomendações-IFAC                             | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Padrões de Comportamento</b>               | Como a gestão da organização exerce a liderança na determinação dos valores e padrões da organização, que definem a cultura da organização e o comportamento de todos dentro dela. | Liderança                                      | Precisa ser exercida pelos membros da alta administração dos órgãos públicos em conformidade com os altos padrões de comportamento. Os diretores são exemplos para os demais membros do órgão.                                                                                                                                                                                                                              | É exercida e favorecida por instrumentos como código de ética, estatuto do servidor. Há entendimentos de órgãos como a Controladoria e a Procuradoria.                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Código de Conduta                              | É necessário além de sua existência, que seja seguido por todos membros da organização. Necessita também de revisão periódica de adesão.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Possui. Não existe revisão periódica de adesão.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Objetividade, Integridade e Honestidade        | Elaboração de mecanismos adequados que inibam preconceitos e conflitos de interesses entre gestores e demais funcionários.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Não existem mecanismos que inibam influências de preconceitos e conflitos de interesse entre membros do corpo diretivo e demais servidores.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida.                                 | Responsabilidade Legal e pelo Dinheiro Público | Estabelecer mecanismos eficazes para assegurar a observância com todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e outras declarações pertinentes das melhores práticas. Estabelecer acordos apropriados para a utilização eficiente e econômica dos recursos públicos por meio de atos legais que autorizam e controlam o uso e aplicação desses recursos.                                                                   | O órgão realiza avaliações periódicas de padrão de qualidade e existe a certificação da ISO. Utilização de estatutos, regulamentos e obediência a legislação que regulamenta a utilização do dinheiro público eficientemente.                                                                                                                                                                                   |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Comunicação com Stakeholders                   | As entidades do setor público precisam estabelecer canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão, funções, objetivos da entidade e desempenho. Utilizar procedimentos adequados para garantir que esses canais possam operar de forma prática e efetiva.                                                                                                                                           | É estabelecida principalmente por meio de conselhos, como o Conselho do SEBRAE, Conselho Nacional de Secretários de Ciência e Tecnologia, do Conselho Nacional de Segurança Alimentar e também por meio do sítio institucional próprio, do sítio Goiás Transparente e da Ouvidoria.                                                                                                                             |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Papéis e Responsabilidades                     | É preciso haver uma divisão de responsabilidades claramente definidas dos gestores das entidades do setor público para garantir um equilíbrio de poder e autoridade. Os membros do corpo governante precisam receber formação inicial adequada na primeira ocasião de nomeação para o órgão e, posteriormente a ela, se necessário. O grupo gestor precisa estabelecer mecanismos apropriados que garantam o acesso a todas | São estabelecidos por meio de regimentos e regulamentos internos. A alta administração reúne-se regularmente por demanda. O corpo diretivo possui acesso a todas as informações necessárias para o desempenho legal da função, porém não existe plenamente uma estrutura de controle estratégico, esse controle não é formalmente estabelecido. Os processos de gestão não estão claramente documentados para a |

Quadro 12 - Dimensões e Recomendações do IFAC - Síntese dos Resultados do Caso-Piloto

(Continuação)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                          | Recomendações-IFAC         | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida. | Papéis e Responsabilidades | as informações relevantes, aos avisos e recursos para que possam ajudar a cumprir seus papéis de forma efetiva. Para que os processos de nomeações sejam considerados formais e transparentes, devem seguir critérios especificados e se basear no mérito e na habilidade individual de cada membro da administração pública. O papel do presidente precisa ser definido formalmente, por escrito, para incluir a responsabilidade de proporcionar liderança estratégica eficaz para o órgão de gestão e também para assegurar ao titular sua exoneração quando o mesmo não corresponder aos objetivos de sua função. Já os membros não executivos do setor público que regem os organismos precisam fornecer um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e normas de conduta. Além de poder receber honorários de diretores, é apropriado que eles sejam independentes da gestão e livres de quaisquer outros relacionamentos que possam materialmente interferir em seu papel. Precisam ter definidos claramente suas funções, mandatos, remuneração e a avaliação. O Chefe do Executivo precisa ter responsabilidade perante todos os aspectos da gestão executiva, seja como um membro do corpo governante ou não. Ele é responsável perante o órgão para implementação do máximo desempenho da entidade e a execução da política do corpo governante. Os níveis de remuneração dos membros do órgão de gestão precisam ser suficientes para atraí-los e retê-los na execução dos objetivos da entidade com êxito. É preciso estabelecer um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração e planos de cargos e salários. É conveniente que nenhum membro esteja envolvido na decisão de sua própria remuneração. | política de desenvolvimento, tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios. O órgão estabelece regulamentos financeiros e processuais que regem a conduta dos negócios, seguindo as leis orçamentárias (PPA, LDO, LOA), normas de direito financeiro, contabilidade pública e decretos de execução orçamentária. O órgão não revisa as nomeações que faz e não existem critérios formais específicos e técnicos para as mesmas, para os cargos da alta administração são realizadas nomeações através de atos políticos. Não existe meritocracia. O papel do chefe do executivo é definido formalmente, possui responsabilidade para com uma administração eficaz, os membros executivos são independentes, porém ainda não existe uma total autonomia em relação ao julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta. O chefe executivo tem responsabilidade sobre os aspectos da gestão, limitada dentro da sua competência legal, assim como também pelo melhor desempenho do órgão e implementação de políticas. As funções, mandatos, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do corpo governante não são definidas claramente, assim como também não existem procedimentos formais e transparentes para o desenvolvimento de políticas de remuneração da alta administração. Porém nenhum membro executivo possui participação na determinação de sua própria remuneração. O que garante que os procedimentos, leis e regulamentos sejam seguidos e cumpridos são os órgãos de controle interno, como a Controladoria e a Procuradoria do Estado. |

Quadro 12 - Dimensões e Recomendações do IFAC - Síntese dos Resultados do Caso-Piloto

(Conclusão)

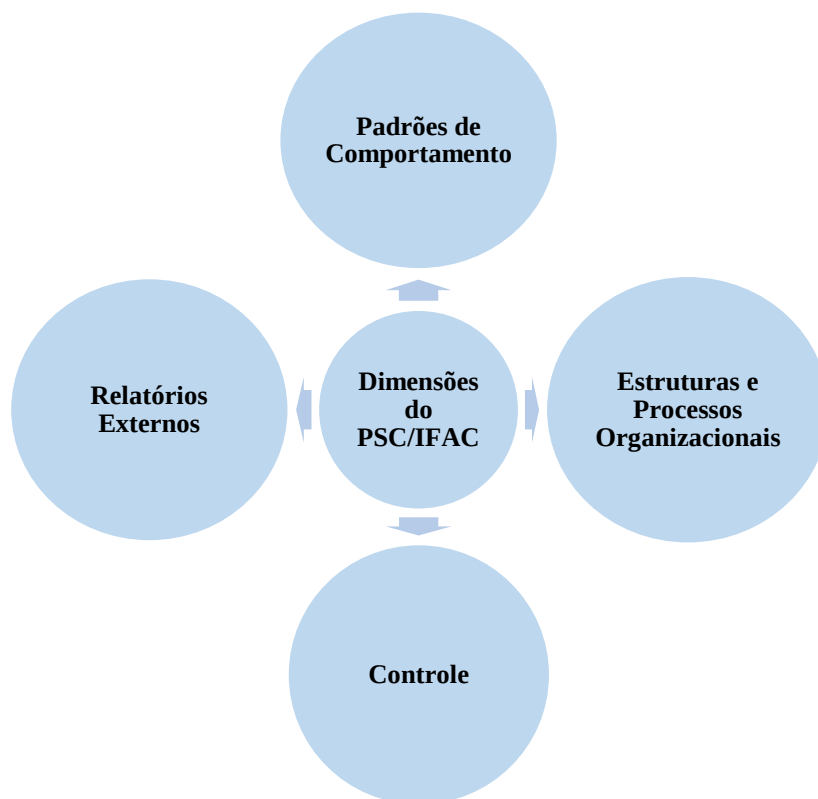
| Dimensões                  | Definição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Recomendações-IFAC                                    | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Controle</b>            | A rede de vários controles estabelecidos pela gestão da organização para apoiá-la na consecução dos objetivos da entidade, a eficácia e a eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios internos e externos, e o cumprimento das normas, regulamentos e políticas internas e externas à organização pública. | Gestão de Risco, Controle Interno e Auditoria Interna | O órgão público precisa garantir que sistemas eficazes de gestão de riscos sejam estabelecidos como parte do quadro de controle da entidade. A função eficaz da auditoria interna é estabelecida como parte do quadro de controle. Os comitês de auditorias são compostos por membros não-executivos, responsáveis pela revisão independente das estruturas de controle e que esse funcione na prática. | A CGE é responsável pelo controle interno do órgão e auxilia, sobretudo, na gestão de riscos. É testado e revisado regularmente, principalmente pela exigência do órgão certificador, a ISO. A análise de processos sobre aspectos legais também contribui para um controle interno efetivo. Não existe uma comissão fixa dentro do órgão, ela é instituída anualmente na prestação de contas do Órgão. |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Gestão Orçamentária e Financeira                      | O grupo governante precisa garantir e fiscalizar os procedimentos internos relacionados à gestão orçamentária e financeira do setor público para alcançar seus objetivos de maneira efetiva.                                                                                                                                                                                                            | É assegurada por meio de procedimentos em legislação específica, obedecendo as normas de contabilidade aplicada à entidades públicas, como as etapas da despesa pública que devem ser seguidas. A CGE fiscaliza.                                                                                                                                                                                        |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Treinamento de Pessoal                                | Precisa garantir a execução de programas de treinamento de pessoal e gestão de pessoas para formar funcionários capazes de executar suas obrigações diárias.                                                                                                                                                                                                                                            | A Escola de Governo é responsável pelo treinamento de pessoal, com cursos quadrimestrais divulgados internamente no órgão.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Relatórios Externos</b> | Como a parte institucional da organização faz a demonstração da sua responsabilização financeira pela gestão dos recursos públicos e o desempenho do seu uso.                                                                                                                                                            | Relatório Anual                                       | O grupo gestor precisa publicar em tempo hábil um relatório anual (incluindo demonstrações financeiras), de forma objetiva, equilibrada e compreensível. Também precisa dar publicidade a avaliação das atividades e metas que foram alcançadas pela entidade. Os relatórios financeiros precisam estar de acordo com as exigências legais.                                                             | São elaborados de forma clara, equilibrada e compreensível o relatório anual de realizações governamentais e financeiros de acordo com normas internacionais de contabilidade. Neles não existem informações sobre responsabilidades da alta administração e do cumprimento de códigos de governança. É emitida uma declaração de conformidade e certificado de auditoria interna.                      |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Medidas de Desempenho                                 | Estabelecer e divulgar as medidas de desempenho relevantes para assegurar e demonstrar que todos os recursos foram adquiridos economicamente e que foram utilizados de forma eficiente e eficaz.                                                                                                                                                                                                        | O órgão não possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Auditoria Externa                                     | O órgão precisa garantir a existência de uma relação objetiva, imparcial e estritamente profissional com os profissionais de auditoria externa.                                                                                                                                                                                                                                                         | O TCE é o órgão responsável pelo controle externo do órgão, existindo uma relação respeitosa entre os auditores externos e os gestores do órgão.                                                                                                                                                                                                                                                        |

Fonte: Elaborado pelo Autor

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises dos resultados dos quatro casos realizados na pesquisa. Cada caso é analisado individualmente, evidenciando as práticas de governança aplicadas ao setor público de acordo com as quatro dimensões propostas no modelo do PSC/IFAC no Capítulo 2, quais sejam: Padrões de Comportamento, Estrutura e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos, conforme Figura 11.

**Figura 11- Dimensões do Modelo de Governança do PSC/IFAC**



**Fonte: Elaborado pelo Autor**

As fontes de dados - documentos oficiais disponibilizados nos *websites* dos órgãos e também disponibilizados pelos entrevistados, as entrevistas semiestruturadas realizadas nas sedes de cada secretaria de Estado e a observação direta pelo entrevistador - foram analisadas tendo como suporte as categorias e subcategorias do quadro-síntese de cada dimensão proposto no modelo do PSC/IFAC (2001) (vide Quadro 4).

A princípio, a ideia do modelo de gestão atual utilizado pelo Estado pode ser verificada no organograma de cada órgão da administração, que é individualizado, autônomo e independente. De forma geral, o desenho organizacional da administração do Estado de Goiás tem como características: a diferenciação, a formalização e a centralização.

De acordo com Bilhim (1996, p. 117), são três as principais componentes da estrutura organizacional: a complexidade ou diferenciação, a formalização e a centralização. Segundo Faria et al. (2006), a diferenciação vertical está relacionada com a profundidade da estrutura organizacional e é medida pelo número de níveis hierárquicos existentes na organização. É consenso que, quanto maior a diferenciação vertical, maior é a dificuldade de coordenação, controle e comunicação. A diferenciação refere-se também à divisão do trabalho organizacional em departamentos e em camadas de níveis hierárquicos, o que pode ser verificado nos organogramas de cada secretaria de estado.

A formalização refere-se à existência de regras e regulamentos para a execução das tarefas. Hall (2004) afirma que a formalização refere-se ao grau em que o comportamento dos indivíduos é programado, ou seja, o quanto de autonomia os servidores possuem para tomarem suas decisões, onde a formalização máxima significa que uma organização tem suas normas e procedimentos altamente definidos e pré-programados. Dessa forma, verifica-se por meio da estrutura organizacional da administração do Estado, a formalização máxima, ou seja, as funções e tarefas desenvolvidas pelos servidores são previamente definidas juntamente com as relações de autoridade e áreas de responsabilidade.

A centralização é uma característica em que se verifica uma maior retenção da autoridade pelos gestores e, conseqüentemente, um reduzido grau de delegação de autoridade (FARIA ET AL., 2006). A centralização refere-se à localização e distribuição da autoridade para tomar decisões, onde no caso específico concentra-se no topo da organização. Essa característica é evidente na estrutura administrativa do Estado de Goiás, já que o responsável máximo pelas decisões de cada órgão é o secretário de governo, seguido pelos superintendentes e gerentes, tudo definido por meio de legislações específicas.

Mesmo tendo sido pesquisados os mesmos aspectos em cada caso, que fazem parte de uma mesma estrutura organizacional, existem variações nos resultados, já que cada órgão pesquisado possui características e cultura organizacional específica, onde também sofrem influências de seus gestores apesar de terem o dever de seguir o princípio da legalidade dentro do serviço público prestado à sociedade.

Então, para cada caso é apresentada a seguir uma breve descrição do respondente da entrevista e algumas características organizacionais de cada órgão público. Posteriormente são

descritos os aspectos relacionados à governança de acordo com as dimensões propostas no modelo do PSC/IFAC (2001), levando em consideração a comparação entre as fontes de coleta de dados que formam o tripé: documentos oficiais, entrevistas semiestruturadas e observação direta.

Na última seção deste Capítulo, são apresentados os resultados consolidados a partir do cruzamento dos quatro casos estudados a fim de se verificar as similaridades e, principalmente as diferenças entre os mesmos no que se refere aos aspectos relevantes da governança pública praticada em cada um.

### 5.1. CASO 1: SEDUCE

O primeiro órgão analisado foi a Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte (SEDUCE), órgão pertencente à estrutura da administração direta do Estado de Goiás, onde foi entrevistado o superintendente de gestão, planejamento e finanças. O superintendente da SEDUCE é efetivo e estatutário, possui graduação em matemática e pós-graduação em mercado de capitais. Possui doze anos no serviço público e está há um ano e meio no cargo. A entrevista teve duração de 1 hora e 33 minutos e foi realizada na sede administrativa da SEDUCE, especificamente no gabinete do entrevistado em 11 de julho de 2016. O mesmo mostrou-se prestativo e interessado, e demonstrou ter muito conhecimento tanto na parte conceitual quanto na parte prática sobre o tema governança pública.

Além da entrevista semiestruturada como a principal fonte de dados, também foram utilizados documentos disponíveis no sítio da instituição e do sítio Goiás Transparente, como organogramas, planilhas de receitas e despesas, demonstrativos financeiros, estatuto do servidor público (Lei n. 10.460/88) e demais documentos relevantes à pesquisa. A observação direta no momento da entrevista realizada pelo entrevistador foi de suma importância para consolidar as informações colhidas das demais fontes de dados.

#### 5.1.1 Descrição do Órgão

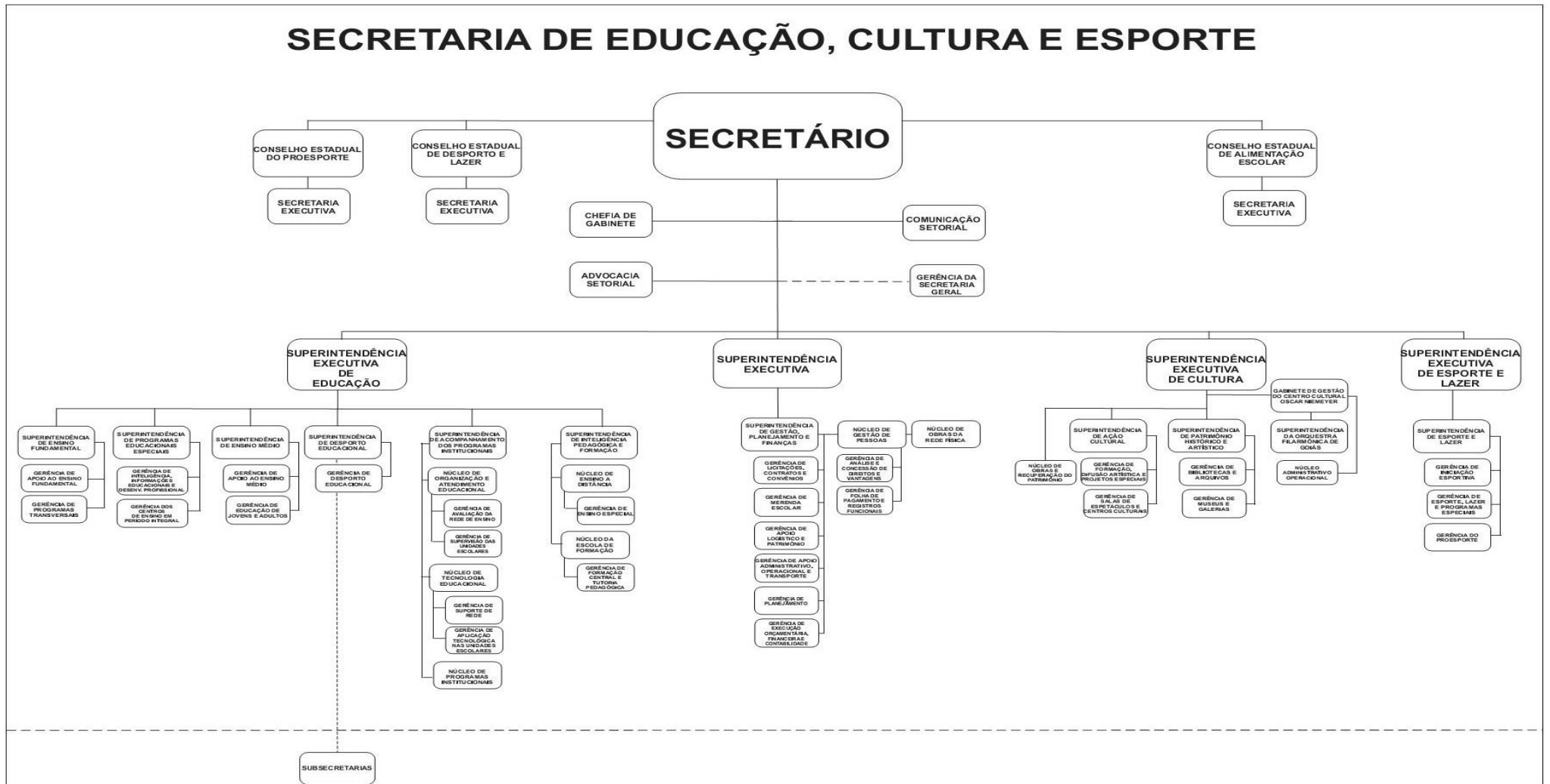
A Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Esporte - SEDUCE - é responsável pela formulação e execução da política estadual de educação, execução das atividades de educação básica sob responsabilidade do Poder Público Estadual; controle e inspeção das atividades de

educação básica e produção de informações educacionais, formulação e execução da política estadual de desenvolvimento da cultura, conservação do patrimônio histórico e artístico do Estado, criação e manutenção de bibliotecas, centros culturais, museus, teatros, arquivos históricos e demais instalações ou instituições de caráter cultural, formulação e execução da política estadual de esportes e lazer, regulação e controle da prática desportiva, prevenção ou repressão do uso de meios ilícitos nessa prática, bem como recuperação, preservação e expansão da infraestrutura de esporte e lazer do Estado e administração do autódromo internacional.

De forma simplificada, o responsável máximo pela secretaria é o secretário do órgão, esse gestor público responde por todas as decisões tomadas pela entidade pública. A secretária do órgão possui de forma subordinada e imediata as superintendências executivas, que são órgãos com responsabilidades e fins específicos. Dentro de cada superintendência executiva existem, de forma subordinada, as superintendências setoriais, que servem para descentralizar por setores as atribuições dentro de cada superintendência. Por fim, seguindo a hierarquia aparecem as gerências setoriais, subordinadas às superintendências setoriais. Essas gerências possuem atribuições operacionais de execução dos serviços públicos dentro desse modelo de gestão.

Algumas características do modelo de gestão adotado pelo Estado de Goiás podem ser verificadas na Figura 12, que representa o organograma da Secretaria de Educação, Cultura e Esporte - SEDUCE.

**Figura 12 - Organograma da Secretaria de Estado de Educação Cultura e Esporte - SEDUCE**



**Fonte: Goiás (2016d)**

### 5.1.2 Dimensões da governança do PSC/IFAC no Caso 1

A análise de conteúdo da transcrição das entrevistas foi realizada com as categorias definidas a priori. As mesmas foram validadas e fundamentadas de acordo com as dimensões do modelo proposto pelo PSC/IFAC (2001), sendo elas: Padrões de Comportamento, Estrutura e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos, (vide figura 11).

#### a) Padrões e Comportamento

A primeira dimensão - Padrões de Comportamento - é composta pelas recomendações Liderança; Código de Conduta; Objetividade, Integridade e Honestidade. Essa dimensão tem a finalidade de mostrar como a administração pratica a liderança na determinação dos valores e padrões do órgão, na definição da cultura organizacional e no comportamento dos servidores públicos.

A respeito da liderança, de acordo com o entrevistado, o órgão não adota medidas sistematizadas para que seus membros exerçam a liderança conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento, ou seja, as medidas vão de acordo com o perfil de cada agente público para o exercício da liderança. O código de conduta (ética) adotado pelo órgão é o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Goiás (Lei nº 10.460/88), que estabelece os direitos e deveres do servidor público. Esse estatuto não é revisado periodicamente e os servidores não são obrigados a assinar o mesmo. Em se tratando de objetividade, integridade e honestidade, o entrevistado relata que o órgão não possui, de forma sistematizada, mecanismos apropriados e específicos para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos do órgão não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse. A posição é muito reativa, não existe prevenção e depende de denúncias que são realizadas na Ouvidoria.

#### b) Estruturas e Processos Organizacionais

A segunda dimensão - Estruturas e Processos Organizacionais - é formada pelas recomendações Responsabilidade Legal; Responsabilidade pelo Dinheiro Público; Comunicação com as Partes Interessadas (*Stakeholders*); Papéis e Responsabilidades. Essa dimensão tem o objetivo de verificar como a alta administração é constituída e organizada, como são definidas e asseguradas suas responsabilidades.

No que se refere à responsabilidade legal, o entrevistado relatou que o Órgão não estabelece formalmente medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas. Porém, são estabelecidas disposições adequadas para garantir que os recursos públicos e fundos sejam devidamente salvaguardados por meio das leis orçamentárias (LOA, PPA, LDO), a Lei das licitações (Lei nº 8.666/93), Lei de responsabilidade fiscal (Lei nº 101/2000) e controles institucionais que são realizados por outros órgãos do Estado por meio da SEGPLAN, CGE, SEFAZ e TCE que em dados momentos fazem a checagem da execução da despesa, controles sistêmicos através de sistemas informatizados e pareceres jurídicos para verificar a legalidade dos gastos públicos. No entanto, esses recursos públicos poderiam ser utilizados de forma ainda mais econômica, eficiente, eficaz e adequada, apesar de serem utilizados de acordo com a previsão legal que os regem.

O Órgão estabelece canais claros e práticos de comunicação com as partes interessadas por meio do sítio institucional e do sítio Goiás Transparente, que é o canal da transparência do Estado. A Lei de acesso à informação (Lei nº 12.527/2011) também determina que o cidadão tenha a qualquer momento que desejar, todas as informações relativas aos órgãos públicos tornando-se dessa forma um agente de controle. O Órgão publica todas as suas nomeações no DOE e todos os nomes dos membros da alta administração, seus cargos e contatos são publicados no sítio institucional do Órgão.

Em relação aos papéis e responsabilidades, segundo o respondente, existe uma divisão clara de responsabilidades definida na diretoria do órgão para assegurar um equilíbrio de poder e responsabilidades por meio de legislação. A alta administração reúne-se regularmente por meio de reuniões semanais, o controle do Órgão é conduzido eficazmente e é monitorado por meio de elaboração e execução de projetos pelos seus responsáveis, que por sua vez, possuem acesso a todas as informações necessárias para desempenhar seu papel. Os diretores não recebem formação inicial e nem posterior ao assumirem seus cargos diretivos, aprendem suas funções na prática. O controle estratégico que no nível institucional, avalia o cumprimento de objetivos, é falho e não é realizado em todas as áreas. Os processos de gestão não são claramente documentados e compreendidos para uma política de desenvolvimento, implementação, revisão, tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios.

O Órgão estabelece regulamentos financeiros e processuais formais para regerem a conduta de seus negócios, de acordo com o respondente por meio de leis e decretos de execução orçamentária e financeira. No sítio Goiás Transparente isso é bem claro, e está subdividido por exercício financeiro e por unidade orçamentária, ou seja, por cada órgão público. Existem

também as divisões por fontes de recursos, categoria econômica, grupo de natureza de despesa e elemento de despesa.

As nomeações para o Órgão são realizadas por processos formais e de acordo com critérios especificados, porém, segundo o entrevistado, não existe meritocracia de fato, esse processo carece de melhoras, pois, existem influências políticas principalmente para cargos diretivos. O papel do chefe executivo está definido formalmente e inclui responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz no órgão e para as suas atividades como um todo. Existe autonomia dentro da legalidade e da competência exigida pela sua função. O superintendente tem responsabilidade sobre sua gestão, o desempenho do órgão e a implementação de políticas limitadas dentro da legalidade. As nomeações, funções, remuneração e revisão, de membros não executivos do Órgão são definidas claramente, por lei. Essas nomeações são por prazo indeterminado. A remuneração de membros executivos também é estabelecida de forma legal e transparente. Tudo é publicado no sítio do Goiás Transparente.

O responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas é a CGE e, também, em parte, a advocacia setorial do órgão.

### c) Controle

A terceira Dimensão - Controle - é constituída pelas recomendações Gestão de Risco; Auditoria Interna; Comitês de Auditoria; Controle Interno; Gestão Orçamentária e Financeira; Treinamento de Pessoal. O foco dos procedimentos dessa dimensão está centrado nos controles estabelecidos para apoiar o alcance dos objetivos do Órgão, no que diz respeito a efetividade das operações, cumprimento de leis, do controle interno e execução orçamentária e financeira, enfim, das políticas internas.

Na gestão de risco, o respondente relatou a existência de uma comissão interna e permanente que se reúne periodicamente e que mapeia as funções sujeitas a estes riscos, principalmente riscos da atividade e da corrupção. Existe auditoria interna, como parte da estrutura de controle interno. Existe uma comissão permanente de controle interno dentro da SEDUCE formada por membros da CGE. A estrutura por meio de um aparato tecnológico cedido pelo próprio Órgão é adequada e eficaz tanto para a Controladoria do Estado quanto para o TCE.

Em relação à gestão orçamentária e financeira, o órgão assegura que os procedimentos em vigor, por meio do decreto de execução orçamentária anual (Lei nº 8.516/2016) que

estabelece normas complementares de programação e execução orçamentária, financeira e contábil para cada exercício financeiro, proporcionam gestão financeira e orçamentária eficaz e eficiente. As leis orçamentárias (LOA, PPA, LDO), o decreto de encerramento de exercício anual e as reuniões das juntas de orçamento e finanças, que é uma comissão formada pela SEGPLAN e SEFAZ que analisa a situação de cada órgão, contribuem para uma gestão orçamentária eficaz e eficiente.

No que se refere ao treinamento de pessoal, o entrevistado afirmou que o Órgão não estabelece sistematicamente a todos os servidores programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas. Para os professores da SEDUCE o treinamento ocorre com maior frequência. Apesar da Escola de Governo ter o objetivo de formação, capacitação e valorização do servidor público estadual, na prática, ainda precisa ser desenvolvido exclusivamente com os servidores administrativos do Órgão, por meio de incentivo a capacitação.

#### d) Relatórios Externos

A quarta dimensão - Relatórios Externos - é formada pelas recomendações Relatório Anual; Medidas de Desempenho e Auditoria Externa. Essa dimensão tem por objetivo verificar como a alta administração do órgão publica a prestação de contas dos recursos financeiros e seu desempenho no uso desses recursos públicos.

Em relação ao relatório anual, de acordo com o respondente e documentos do Órgão, são publicados tempestivamente dois relatórios anuais. Um relatório de atividades e ações, objetivo, equilibrado e compreensível, voltado a prestação de contas à sociedade sobre as atividades e ações desenvolvidas pelo Órgão. Já o segundo relatório é financeiro e contábil, mais técnico, voltado ao TCE. Porém os mesmos não possuem um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração e uma declaração conformando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. Todos são publicados no próprio sítio institucional da SEDUCE e no sítio Goiás Transparente. Os relatórios financeiros estão em conformidade com as exigências legais, garantidas por decretos e leis, como exemplo, a Lei nº 4.320/64 que estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

A CGE e o TCE, como órgãos independentes de controle interno e externo respectivamente asseguram essa conformidade. O TCE é responsável pela auditoria externa e o Órgão trabalha para garantir a manutenção de um relacionamento transparente, objetivo e

profissional com os auditores externos. A SEDUCE não possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas, segundo o respondente.

A síntese dos resultados do Caso 1 de acordo com as dimensões e recomendações do PSC/IFAC encontra-se no Quadro 13.

Quadro 13- Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 1

(Continua)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                                                          | Recomendações-IFAC                             | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Padrões de Comportamento</b>               | Como a gestão da organização exerce a liderança na determinação dos valores e padrões da organização, que definem a cultura da organização e o comportamento de todos dentro dela. | Liderança                                      | Precisa ser exercida pelos membros da alta administração dos órgãos públicos em conformidade com os altos padrões de comportamento. Os diretores são exemplos para os demais membros do órgão.                                                                                                                                                                                    | Existem medidas pontuais de acordo com o perfil de cada agente público para o exercício da liderança. O Órgão não adota medidas sistematizadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Código de Conduta                              | É necessário além de sua existência, que seja seguido por todos os membros da organização. Necessita também de revisão periódica de adesão.                                                                                                                                                                                                                                       | Possui o Estatuto do Servidor Público. Não existe revisão periódica de adesão e obrigatoriedade de assinar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Objetividade, Integridade e Honestidade        | Elaboração de mecanismos adequados que inibam preconceitos e conflitos de interesses entre gestores e demais funcionários.                                                                                                                                                                                                                                                        | Não existem mecanismos formais e sistematizados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida.                                 | Responsabilidade Legal e pelo Dinheiro Público | Estabelecer mecanismos eficazes para assegurar a observância com todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e outras declarações pertinentes das melhores práticas. Estabelecer acordos apropriados para a utilização eficiente e econômica dos recursos públicos por meio de atos legais que autorizam e controlam o uso e aplicação desses recursos.                         | O Órgão não estabelece medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas. São estabelecidas disposições adequadas para garantir que os recursos públicos e fundos sejam devidamente salvaguardados por meio de legislações orçamentárias, Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei das Licitações, controles sistêmicos e informatizados, controles jurídicos e controle institucionais de outros órgãos do Estado que conferem a execução da despesa. |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Comunicação com Stakeholders                   | As entidades do setor público precisam estabelecer canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão, funções, objetivos da entidade e desempenho. Utilizar procedimentos adequados para garantir que esses canais possam operar de forma prática e efetiva. Compromisso com a transparência das atividades e publicação de nomeações da alta administração. | A LAI estimulou a comunicação com as partes interessadas. É estabelecida por meio do sítio institucional, pelo sítio Goiás Transparente e também pela ouvidoria. Existe transparência nas atividades e as nomeações são publicadas no DOE.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Quadro 13- Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 1

(Continuação)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                          | Recomendações-IFAC                             | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida. | Responsabilidade Legal e pelo Dinheiro Público | É preciso haver uma divisão de responsabilidades claramente definidas dos gestores das entidades do setor público para garantir um equilíbrio de poder e autoridade. Os membros do corpo governante precisam receber formação inicial adequada na primeira ocasião de nomeação para o órgão e, posteriormente a ela, se necessário. O grupo gestor precisa estabelecer mecanismos apropriados que garantam o acesso a todas as informações relevantes, aos avisos e recursos para que possam ajudar a cumprir seus papéis de forma efetiva. Para que os processos de nomeações sejam considerados formais e transparentes, devem seguir critérios especificados e se basear no mérito e na habilidade individual de cada membro da administração pública. O papel do presidente precisa ser definido formalmente, por escrito, para incluir a responsabilidade de proporcionar liderança estratégica eficaz para o órgão de gestão e também para assegurar ao titular sua exoneração quando o mesmo não corresponder aos objetivos de sua função. Já os membros não executivos do setor público que regem os organismos precisam fornecer um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e normas de conduta. Além de poder receber honorários de diretores, é apropriado que eles sejam independentes da gestão e livres de quaisquer outros relacionamentos que possam materialmente interferir em seu papel. Precisam ter definidos claramente suas funções, mandatos, remuneração e a avaliação. O Chefe do Executivo precisa ter responsabilidade perante todos os aspectos da gestão executiva, seja como um | São estabelecidos por meio de regimentos e regulamentos internos. A alta administração reúne-se semanalmente. O controle do Órgão é conduzido eficazmente e é monitorado por meio de elaboração e execução de projetos pelos seus responsáveis, que por sua vez, possuem acesso à todas as informações necessárias para desempenhar seu papel. O controle estratégico é falho, não é realizado em todas as áreas e nem revisado. Os processos de gestão não estão claramente documentados para a política de desenvolvimento, tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios. O Órgão estabelece regulamentos financeiros e processuais que regem a conduta dos negócios, seguindo as leis orçamentárias (PPA, LDO, LOA), normas de direito financeiro (Lei n. 4.320/64), contabilidade pública e decretos de execução orçamentária. As nomeações para o órgão são realizadas por processos formais e de acordo com critérios especificados. O processo de meritocracia precisa ser melhorado para os cargos diretivos. O papel do chefe executivo está definido formalmente e inclui responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz no órgão e para as suas atividades como um todo. Existe autonomia dentro da legalidade e da competência exigida pela sua função. Possui responsabilidade sobre sua gestão, o desempenho do órgão e a implementação de políticas limitadas dentro da lei. As nomeações, funções, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do corpo governante são definidos claramente por lei, assim como também existem procedimentos formais e transparentes para o desenvolvimento de políticas de remuneração da alta administração. Porém, nenhum membro executivo |

Quadro 13- Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 1

(Continuação)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                                                                                                                            | Recomendações-IFAC                                    | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida.                                                                                                   | Responsabilidade Legal e pelo Dinheiro Público        | membro do corpo governante ou não. Ele é responsável perante o órgão para implementação do máximo desempenho da entidade e a execução da política do corpo governante. Os níveis de remuneração dos membros do órgão de gestão precisam ser suficientes para atraí-los e retê-los na execução dos objetivos da entidade com êxito. É preciso estabelecer um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração e planos de cargos e salários. É conveniente que nenhum membro esteja envolvido na decisão de sua própria remuneração. | possui participação na determinação de sua própria remuneração. O responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas é a CGE e também parte pela advocacia setorial.                                 |
| <b>Controle</b>                               | A rede de vários controles estabelecidos pela gestão da organização para apoiá-la na consecução dos objetivos da entidade, a eficácia e a eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios internos e externos, e o cumprimento das normas, | Gestão de Risco, Controle Interno e Auditoria Interna | O órgão público precisa garantir que sistemas eficazes de gestão de riscos sejam estabelecidos como parte do quadro de controle interno da entidade. A função eficaz da auditoria interna é estabelecida como parte do quadro de controle. Os comitês de auditorias são compostos por membros não-executivos, responsáveis pela revisão independente das estruturas de controle e que esse funcione na prática.                                                                                                                                                          | Há uma comissão interna e permanente que se reúne periodicamente e mapeia as funções sujeitas a riscos, principalmente riscos da atividade e de corrupção. Existe auditoria interna, como parte da estrutura de controle interno. O controle interno é realizado por meio de uma comissão interna formada por membros da CGE dentro do órgão permanentemente. |
|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                      | Gestão Orçamentária e Financeira                      | O grupo governante precisa garantir e fiscalizar os procedimentos internos relacionados à gestão orçamentária e financeira do setor público para alcançar seus objetivos de maneira efetiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | É realizada por meio do decreto de execução orçamentária anual. As leis orçamentárias, o decreto de encerramento de exercício anual e as reuniões das juntas de orçamento e finanças que é uma comissão formada pela SEGPLAN e SEFAZ que analisa a situação de cada órgão, contribuem para uma gestão orçamentária eficaz e eficiente.                        |

Quadro 13- Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 1

(Conclusão)

| Dimensões                  | Definição                                                                                                                                                     | Recomendações-IFAC     | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Controle</b>            | regulamentos e políticas internas e externas à organização pública.                                                                                           | Treinamento de Pessoal | Precisa garantir a execução de programas de treinamento de pessoal e gestão de pessoas para formar funcionários capazes de executar suas obrigações diárias.                                                                                                                                                                                | O Órgão não estabelece sistematicamente a todos os servidores programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas. Para os professores da SEDUCE o treinamento ocorre com maior frequência. Apesar da Escola de Governo ter o objetivo de formação, capacitação e valorização do servidor público estadual, na prática, ainda precisa ser desenvolvido exclusivamente com os servidores do Órgão, por meio de incentivo a capacitação.                                                                                                                                                                                 |
| <b>Relatórios Externos</b> | Como a parte institucional da organização faz a demonstração da sua responsabilização financeira pela gestão dos recursos públicos e o desempenho do seu uso. | Relatório Anual        | O grupo gestor precisa publicar em tempo hábil um relatório anual (incluindo demonstrações financeiras), de forma objetiva, equilibrada e compreensível. Também precisa dar publicidade a avaliação das atividades e metas que foram alcançadas pela entidade. Os relatórios financeiros precisam estar de acordo com as exigências legais. | O Órgão publica tempestivamente dois relatórios anuais. Um relatório de atividades e ações, de forma objetiva, equilibrada e compreensível, voltado à prestação de contas à sociedade sobre as atividades e ações desenvolvidas pelo órgão. Já o segundo relatório é financeiro e contábil, mais técnico, voltado ao TCE. Neles não são explicitadas as responsabilidades da alta administração e uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. Todos publicados no próprio sítio institucional da SEDUCE e no sítio Goiás Transparente. Os relatórios financeiros estão em conformidade com as exigências legais, garantidas por decretos e leis. |
|                            |                                                                                                                                                               | Medidas de Desempenho  | Estabelecer e divulgar as medidas de desempenho relevantes para assegurar e demonstrar que todos os recursos foram adquiridos economicamente e que foram utilizados de forma eficiente e eficaz.                                                                                                                                            | O Órgão não possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                            |                                                                                                                                                               | Auditoria Externa      | É necessário que o órgão tenha suas atividades auditadas por uma auditoria externa. Precisa garantir a existência de uma relação objetiva, imparcial e estritamente profissional com os profissionais de auditoria externa.                                                                                                                 | O TCE é o órgão responsável pelo controle externo da SEDUCE. Existe uma relação transparente, objetiva e profissional com os auditores externos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fonte: Elaborado pelo Autor

## 5.2. CASO 2: SEFAZ

O segundo órgão analisado foi a Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ), órgão pertencente à estrutura da administração direta do Estado de Goiás, onde foi entrevistado o gerente de administração financeira. O gerente da SEFAZ é efetivo e estatutário, possui graduação em engenharia civil e mestrado em engenharia de produção. Possui doze anos de serviço público e está há dois anos e meio no cargo. A entrevista teve duração de 45 minutos e foi realizada na sede administrativa da SEFAZ, no gabinete do entrevistado em 28 de junho de 2016. O respondente demonstrou interesse em participar da entrevista e por meio de respostas objetivas demonstrou possuir um bom entendimento da área em que atua no órgão, com conhecimentos sobre os conceitos relativos à governança pública.

Como no caso anterior, foram utilizados além da entrevista semiestruturada como principal fonte de dados, documentos disponíveis no sítio da instituição e do sítio Goiás Transparente, como organogramas, planilhas de receitas e despesas, demonstrativos financeiros, estatuto do servidor público (Lei nº 10.460/88), Lei de responsabilidade fiscal (Lei nº 101/2000), leis orçamentárias (PPA, LDO, LOA) e demais documentos relevantes à pesquisa. Também por meio da observação direta do entrevistador foi possível captar a tranquilidade do entrevistado ao responder as perguntas do roteiro, verificar a organização e a forma de trabalho do mesmo no órgão público.

### 5.2.1 Descrição do Órgão

A Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ - é o órgão responsável pela formulação e execução da política fiscal e administrativa tributária do Estado, bem como a administração financeira do Poder Executivo. Cabe a esse órgão dentre várias funções, promover a fiscalização e a arrecadação de tributos de competência estadual, elaborar a previsão de receita estadual e intermediar a captação de recursos financeiros de origem tributária e não tributária, além de fazer auditorias financeiras.

Conforme o organograma do Órgão (vide Figura 13), que tem como gestor responsável o secretário da Fazenda, tem-se no mesmo nível o conselho administrativo tributário e de forma subordinada, a secretaria desse mesmo conselho. Logo abaixo do secretário tem-se a

corregedoria fiscal, a chefia de gabinete e duas áreas de assessorias que estão num mesmo nível hierárquico e que se comunicam. Imediatamente abaixo, está a comunicação setorial e a advocacia setorial, que também são duas áreas de assessorias que se comunicam e estão num mesmo nível hierárquico. A gerência da secretaria geral é uma área de apoio ao secretário, que vem logo acima da superintendência executiva, que por sua vez é subordinada ao secretário. A superintendência executiva está diretamente ligada à gerência de tecnologia da informação que é órgão subordinado à mesma.

A superintendência executiva por sua vez, está um nível acima das outras três superintendências que lhes são subordinadas, no caso, a de gestão, planejamento e finanças; a do tesouro estadual e por fim, a da receita. Dentro de cada superintendência estão as gerências como órgãos setoriais para descentralização da gestão de serviços públicos específicos.

Na Figura 13 pode-se visualizar o modelo de gestão praticado na SEFAZ por intermédio de seu organograma.

Figura 13- Secretaria de Estado da Fazenda- SEFAZ



### 5.2.2 Dimensões da governança do PSC/IFAC no Caso 2

Da mesma forma que no caso anterior, as dimensões da governança pública de acordo com o modelo do PSC/IFAC são divididas em quatro partes: Padrões de Comportamento, Estrutura e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos. Com o auxílio dos instrumentos de coleta de dados buscou-se identificar e analisar as características do modelo de governança utilizado pelo órgão de acordo com as dimensões do PSC/IFAC:

#### a) Padrões de Comportamento

A primeira dimensão - Padrões de Comportamento - é composta pelas recomendações Liderança; Código de Conduta; Objetividade, Integridade e Honestidade. Essa dimensão tem a finalidade de mostrar como a administração pratica a liderança na determinação dos valores e padrões do órgão, na definição da cultura organizacional e no comportamento dos servidores públicos.

Primeiramente em relação à Liderança, o respondente afirmou que o órgão adota medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento por meio da sua própria nomeação, porém não existe um instrumento formal para isso. O código formal de conduta (ética) do órgão é o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Goiás (Lei nº 10.460/88), que estabelece os direitos e deveres do servidor público, não existe um código específico para o órgão. Esse instrumento não é revisado periodicamente por se tratar de uma lei e nenhum servidor é obrigado a assinar o seu recebimento.

O entrevistado também afirmou que o órgão não estabelece mecanismos apropriados para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos do órgão não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse.

#### b) Estruturas e Processos Organizacionais

A segunda dimensão - Estruturas e Processos Organizacionais - é formada pelas recomendações Responsabilidade Legal; Responsabilidade pelo Dinheiro Público; Comunicação com as Partes Interessadas (*Stakeholders*); Papéis e Responsabilidades. Essa

dimensão tem o objetivo de verificar como a alta administração é constituída e organizada, como são definidas e asseguradas suas responsabilidades.

Em relação à responsabilidade legal, o respondente relatou que o órgão estabelece medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas, porém nada é formalizado, é uma orientação informal observada pelo mesmo. Por meio de disposições como as leis orçamentárias (LOA, PPA, LDO), decretos orçamentários, Lei das licitações (Lei nº 8.666/93) e outras normativas como de direito financeiro (Lei nº 4.320/64) o órgão estabelece disposições adequadas para garantir que os fundos e recursos públicos sejam devidamente salvaguardados, utilizados de acordo com a previsão legal e de forma eficiente, econômica e eficaz. De acordo com o respondente, em determinadas ocasiões existem influências políticas para direcionar verbas para determinadas pastas, porém a JUPOF (Junta de Programação Orçamentária e Financeira) e a SEGPLAN definem as prioridades para as despesas públicas previstas em programas do Estado.

Por meio do sítio institucional e do sítio Goiás Transparente, o Órgão estabelece na prática canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a sua missão, papéis, objetivos e desempenho. Assim, o Órgão mostra o compromisso explícito de abertura e transparência em todas as suas atividades. A não ser, segundo o respondente, em informações consideradas sigilosas para o órgão como, por exemplo, a apuração do ICMS dos contribuintes e informações de movimentação financeira das empresas, que só são repassadas por ordem judicial. As nomeações e nomes dos membros da alta administração e seus interesses relevantes são publicados no DOE e no sítio institucional da SEFAZ respectivamente.

Existe uma divisão clara de responsabilidades definida na diretoria do órgão para assegurar um equilíbrio de poder e responsabilidade por meio de regimento interno. A alta administração conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão, e reunindo-se regularmente. Os gestores monitoram a gestão executiva por meio de atas de reuniões, e os mesmos possuem acesso a todas as informações relevantes e recomendações para desempenhar seu papel. Porém, os mesmos não possuem cursos de formação inicial e nem posteriormente ao assumirem seus cargos. O respondente afirma que o órgão não estabelece uma estrutura de controle estratégico, ou seja, não controla o cumprimento de objetivos. Já os processos de gestão são claramente documentados e compreendidos para política de desenvolvimento, implementação, revisão, tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios.

Por meio de regulamentos financeiros como o de limitação de gastos, direito financeiro, leis orçamentárias e decretos de execução orçamentária, o órgão estabelece processos formais para a conduta de seus negócios. Em relação às nomeações de responsabilidade do órgão para os cargos, é estabelecido um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas de acordo com critérios técnicos, apesar da influência política para determinados cargos, há a exigência e necessidade de critérios técnicos para a nomeação aos mesmos. A meritocracia tem viés político, mas o critério técnico sobrepõe. Existem autonomia e isenção de influências segundo o respondente, para que o mesmo exerça sua função e liderança eficaz, dentro de sua competência e do princípio da legalidade. Possui responsabilidade sobre a gestão e desempenho do órgão, limitados dentro da atribuição do cargo e no limite da lei.

As nomeações, funções, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do órgão são definidas claramente e são por prazo indeterminado. A corregedoria é responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas. Segundo o respondente não existe um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração. Porém, nenhum membro executivo está envolvido na determinação de sua própria remuneração. O Órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos no DOE e no sítio Goiás Transparente.

#### c) Controle

A terceira Dimensão - Controle - é constituída pelas recomendações Gestão de Risco; Auditoria Interna; Comitês de Auditoria; Controle Interno; Gestão Orçamentária e Financeira; Treinamento de Pessoal. O foco dos procedimentos dessa dimensão está centrado nos controles estabelecidos para apoiar o alcance dos objetivos do órgão, no que diz respeito à efetividade das operações, cumprimento de leis, do controle interno e execução orçamentária e financeira, enfim, das políticas internas.

Sobre a gestão de risco o respondente declarou que o órgão não toma medidas para garantir que sistemas eficazes de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle interno. Não existe uma estrutura de controle interno dentro do órgão, e dessa forma não são tomadas medidas para garantir que uma função de auditoria interna efetiva seja estabelecida como parte da estrutura de controle interno. Assim, de acordo com o respondente,

o Órgão não possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle. Existe a corregedoria dentro do órgão que toma providências de forma reativa por meio de denúncias na Ouvidoria, não de forma preventiva. A gestão orçamentária e financeira é eficiente e eficaz por meio de instrumentos como leis orçamentárias, decretos orçamentários (Decreto nº 8.536/2016) e outras normativas como de direito financeiro (Lei nº 4.320/64).

Em relação ao treinamento de pessoal, o respondente enfatizou que o Órgão não estabelece programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas. A Escola de Governo que é o órgão do Estado responsável por ministrar esses treinamentos aos servidores não incentiva os servidores na busca desses treinamentos e cursos. Geralmente os cursos oferecidos pela Escola de Governo são para todos os servidores do poder executivo estadual, onde a adesão do servidor é mais pela conveniência do que pela sua real necessidade.

#### d) Relatórios Externos

A quarta dimensão - Relatórios Externos - é formada pelas recomendações Relatório Anual; Medidas de Desempenho e Auditoria Externa. Essa dimensão tem por objetivo verificar como a alta administração do órgão publica a prestação de contas dos recursos financeiros e seu desempenho no uso desses recursos públicos.

No que se refere aos relatórios anuais, o respondente afirmou que o órgão disponibiliza bimestralmente para consulta pública, relatórios de forma tempestiva, objetiva e equilibrada por meio de relatórios resumidos de execução orçamentária e financeira e da gestão fiscal, porém o mesmo possui linguagem técnica e não é de fácil compreensão a todos. Esses Relatórios previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal são disponibilizados no sítio do órgão e, também, no portal da transparência do Estado. Porém, esses relatórios não possuem um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração e nem uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. O Órgão garante que as demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais como LRF, leis orçamentárias, de direito financeiro, enfim, toda uma estrutura de normas a serem seguidas pela administração pública.

Em relação às medidas de desempenho, o órgão não possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas. Segundo o respondente isso não se aplica ao órgão. No que se refere à auditoria externa, o órgão possui suas atividades auditadas

pelo TCE e trabalha para garantir que seja mantido um relacionamento transparente, objetivo e profissional com os auditores externos.

A síntese dos resultados do Caso 2 de acordo com as dimensões e recomendações do PSC/IFAC encontra-se descrita no Quadro 14.

Quadro 14 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 2

(Continua)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                                                          | Recomendações-IFAC                             | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Padrões de Comportamento</b>               | Como a gestão da organização exerce a liderança na determinação dos valores e padrões da organização, que definem a cultura da organização e o comportamento de todos dentro dela. | Liderança                                      | Precisa ser exercida pelos membros da alta administração dos órgãos públicos em conformidade com os altos padrões de comportamento. Os diretores são exemplos para os demais membros do órgão.                                                                                                                                                                                    | A nomeação para o cargo diretivo é um fator que contribui para o exercício da liderança. Não existe um instrumento formal para isso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Código de Conduta                              | É necessário além de sua existência, que seja seguido por todos os membros da organização. Necessita também de revisão periódica de adesão.                                                                                                                                                                                                                                       | O instrumento é o Estatuto do servidor público. Não existe revisão periódica de adesão e obrigatoriedade de assinar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Objetividade, Integridade e Honestidade        | Elaboração de mecanismos adequados que inibam preconceitos e conflitos de interesses entre gestores e demais funcionários.                                                                                                                                                                                                                                                        | Não existem mecanismos formais e sistematizados que inibam influências de preconceitos e conflitos de interesse entre membros do corpo diretivo e demais servidores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida.                                 | Responsabilidade Legal e pelo Dinheiro Público | Estabelecer mecanismos eficazes para assegurar a observância com todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e outras declarações pertinentes das melhores práticas. Estabelecer acordos apropriados para a utilização eficiente e econômica dos recursos públicos por meio de atos legais que autorizam e controlam o uso e aplicação desses recursos.                         | O Órgão não estabelece formalmente medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas. São estabelecidas disposições adequadas para garantir que os recursos públicos e fundos sejam devidamente salvaguardados por meio de leis orçamentárias (PPA, LDO, LOA), lei das licitações (Lei n. 8.666/93), decretos orçamentários anuais, LRF. A JUPOF e a SEGPLAN definem as prioridades para as despesas públicas previstas em programas do Estado. |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Comunicação com Stakeholders                   | As entidades do setor público precisam estabelecer canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão, funções, objetivos da entidade e desempenho. Utilizar procedimentos adequados para garantir que esses canais possam operar de forma prática e efetiva. Compromisso com a transparência das atividades e publicação de nomeações da alta administração. | É estabelecida por meio do sítio institucional da SEFAZ, pelo sítio Goiás Transparente e também pela Ouvidoria. Existe transparência nas atividades (se não forem informações legalmente sigilosas). As nomeações e nomes dos membros da alta administração e interesses relevantes são publicados no DOE e no sítio institucional respectivamente.                                                                                                                                                                                                 |

Quadro 14- Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 2

(Continuação)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                          | Recomendações-IFAC         | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida. | Papéis e Responsabilidades | É preciso haver uma divisão de responsabilidades claramente definidas dos gestores das entidades do setor público para garantir um equilíbrio de poder e autoridade. Os membros do corpo governante precisam receber formação inicial adequada na primeira ocasião de nomeação para o órgão e, posteriormente a ela, se necessário. O grupo gestor precisa estabelecer mecanismos apropriados que garantam o acesso a todas as informações relevantes, aos avisos e recursos para que possam ajudar a cumprir seus papéis de forma efetiva. Para que os processos de nomeações sejam considerados formais e transparentes, devem seguir critérios especificados e se basear no mérito e na habilidade individual de cada membro da administração pública. O papel do presidente precisa ser definido formalmente, por escrito, para incluir a responsabilidade de proporcionar liderança estratégica eficaz para o órgão de gestão e também para assegurar ao titular sua exoneração quando o mesmo não corresponder aos objetivos de sua função. Já os membros não executivos do setor público que regem os organismos precisam fornecer um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e normas de conduta. Além de poder receber honorários de diretores, é apropriado que eles sejam independentes da gestão e livres de quaisquer outros relacionamentos que possam materialmente interferir em seu papel. Precisam ter definidos claramente suas funções, mandatos, remuneração e a avaliação. O Chefe do Executivo precisa ter responsabilidade perante todos os aspectos da gestão executiva, seja como um membro do corpo governante ou não. Ele é responsável perante o órgão para implementação do | São estabelecidos por meio de regimentos e regulamentos internos. A alta administração conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão reunindo-se regularmente. Os gestores monitoram a gestão executiva por meio de atas de reuniões, e os mesmos possuem acesso a todas as informações relevantes e recomendações para desempenhar seu papel. Porém, os mesmos não possuem cursos de formação inicial e nem posterior ao assumirem seus cargos. O órgão não estabelece uma estrutura de controle estratégico, ou seja, não controla o cumprimento de objetivos. Já os processos de gestão são claramente documentados e compreendidos para política de desenvolvimento, implementação, revisão, tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios. Por meio de regulamentos financeiros como limitação de gastos, direito financeiro, leis orçamentárias e decretos de execução orçamentária o Órgão estabelece processos formais para a conduta de seus negócios. As nomeações para o órgão são realizadas por processos formais e de acordo com critérios especificados. Há a exigência e necessidade de critérios técnicos. A meritocracia tem viés político, mas o critério técnico sobrepõe. Existem autonomia e isenção de influências segundo o respondente, para que o mesmo exerça sua função e liderança eficaz dentro de sua competência e do princípio da legalidade. Possui responsabilidade sobre a gestão e desempenho do órgão, limitados dentro da atribuição do cargo e no limite da lei. As nomeações, funções, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do órgão são definidas |

Quadro 14 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 2

(Continuação)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Recomendações-IFAC                                                          | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida.                                                                                                                                                                       | Papéis e Responsabilidades                                                  | máximo desempenho da entidade e a execução da política do corpo governante. Os níveis de remuneração dos membros do órgão de gestão precisam ser suficientes para atraí-los e retê-los na execução dos objetivos da entidade com êxito. É preciso estabelecer um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração e planos de cargos e salários. É conveniente que nenhum membro esteja envolvido na decisão de sua própria remuneração. | claramente e são por prazo indeterminado. A corregedoria é responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas. Não existe um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração. Porém nenhum membro executivo possui participação na determinação de sua própria remuneração. O órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos no DOE e no site Goiás Transparente. |
| <b>Controle</b>                               | A rede de vários controles estabelecidos pela gestão da organização para apoiá-la na consecução dos objetivos da entidade, a eficácia e a eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios internos e externos, e o cumprimento das normas, regulamentos e políticas internas e externas à organização pública. | Gestão de Risco, Controle Interno, Comitês de Auditoria e Auditoria Interna | O órgão público precisa garantir que sistemas eficazes de gestão de riscos sejam estabelecidos como parte do quadro de controle interno da entidade. A função eficaz da auditoria interna é estabelecida como parte do quadro de controle. Os comitês de auditorias são compostos por membros não-executivos, responsáveis pela revisão independente das estruturas de controle e que esse funcione na prática.                                                               | Não existe uma estrutura de controle interno dentro do órgão. O Órgão não possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle. Existe a corregedoria dentro do órgão que toma providências de forma reativa por meio de denúncias na ouvidoria, não de forma preventiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Gestão Orçamentária e Financeira                                            | O grupo governante precisa garantir e fiscalizar os procedimentos internos relacionados à gestão orçamentária e financeira do setor público para alcançar seus objetivos de maneira efetiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                  | É eficiente e eficaz por meio de instrumentos como leis orçamentárias, decretos orçamentários (Decreto n. 8.536/2016) e outras normativas como de direito financeiro (Lei n. 4.320/64).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Quadro 14 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 2

(Conclusão)

| Dimensões                  | Definição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Recomendações-IFAC     | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Controle</b>            | A rede de vários controles estabelecidos pela gestão da organização para apoiá-la na consecução dos objetivos da entidade, a eficácia e a eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios internos e externos, e o cumprimento das normas, regulamentos e políticas internas e externas à organização pública. | Treinamento de Pessoal | Precisa garantir a execução de programas de treinamento de pessoal e gestão de pessoas para formar funcionários capazes de executar suas obrigações diárias.                                                                                                                                                                                | O órgão não estabelece programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas. Geralmente os cursos oferecidos pela Escola de Governo são para todos os servidores do poder executivo estadual, onde a adesão do servidor é mais pela conveniência do que pela sua real necessidade.                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Relatórios Externos</b> | Como a parte institucional da organização faz a demonstração da sua responsabilização financeira pela gestão dos recursos públicos e o desempenho do seu uso.                                                                                                                                                            | Relatório Anual        | O grupo gestor precisa publicar em tempo hábil um relatório anual (incluindo demonstrações financeiras), de forma objetiva, equilibrada e compreensível. Também precisa dar publicidade a avaliação das atividades e metas que foram alcançadas pela entidade. Os relatórios financeiros precisam estar de acordo com as exigências legais. | O Órgão disponibiliza bimestralmente para consulta pública relatórios de forma tempestiva, objetiva e equilibrada por meio de relatórios resumidos de execução orçamentária e financeira e da gestão fiscal, porém o mesmo possui linguagem técnica e não é de fácil compreensão à todos. Também não possuem um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração e declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. Esses relatórios possuem conformidade com as exigências legais de direito financeiro. |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Medidas de Desempenho  | Estabelecer e divulgar as medidas de desempenho relevantes para assegurar e demonstrar que todos os recursos foram adquiridos economicamente e que foram utilizados de forma eficiente e eficaz.                                                                                                                                            | O Órgão não possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Auditoria Externa      | É necessário que o órgão tenha suas atividades auditadas por uma auditoria externa. Precisa garantir a existência de uma relação objetiva, imparcial e estritamente profissional com os profissionais de auditoria externa.                                                                                                                 | O TCE é o órgão responsável pelo controle externo da SEFAZ. Existe uma relação transparente, objetiva e profissional com os auditores externos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 5.3. CASO 3: CASA CIVIL

O terceiro caso estudado foi a Secretaria de Estado da Casa Civil, órgão pertencente à estrutura da administração direta do Estado de Goiás, onde foi entrevistada a superintendente executiva do órgão. A superintendente da Casa Civil ocupa cargo comissionado, possui graduação em pedagogia e pós-graduação também na mesma área. Possui quarenta e oito anos de serviço público e está há um ano no cargo. A entrevista teve duração de aproximadamente 55 minutos e foi realizada no Palácio Pedro Ludovico Teixeira, sede administrativa do Estado, especificamente no gabinete da entrevistada em 27 de junho de 2016. A superintendente mostrou-se educada e solícita, apesar de disponibilizar de pouco tempo na agenda em função das atribuições e importância do cargo. A mesma demonstrou curiosidade pelo assunto e ao mesmo tempo alguma insegurança inicial em relação ao conteúdo da entrevista, aspecto que foi imediatamente sanado pelo entrevistador.

Como nos casos anteriores, foi utilizada como principal fonte de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Também foram utilizados como fontes de dados os documentos disponíveis no sítio da instituição e do sítio Goiás Transparente, o portal da transparência do Estado de Goiás. Os principais documentos utilizados foram organogramas, leis orçamentárias (LOA, LDO, PPA), lei das licitações públicas (Lei nº 8.666/93) estatuto do servidor público (Lei nº 10.460/88), lei de acesso à informação (Lei nº 12.527/2011) e demais documentos relevantes à pesquisa. A observação direta no momento da entrevista foi colocada em prática e mostrou-se útil para a identificação e obtenção de evidências a respeito de objetivos sobre os quais a entrevistada não tinha consciência e de certa forma insegurança, fazendo com que o pesquisador pudesse ter contato direto com a realidade do órgão.

#### 5.3.1 Descrição do Órgão

A Secretaria de Estado da Casa Civil como órgão que compõe a administração direta do Estado de Goiás possui várias competências diretamente relacionadas ao Governador do Estado. Dentre as principais destacam-se: assistir e assessorar o Governador do Estado no desempenho de suas atribuições constitucionais legais; nos assuntos relacionados com

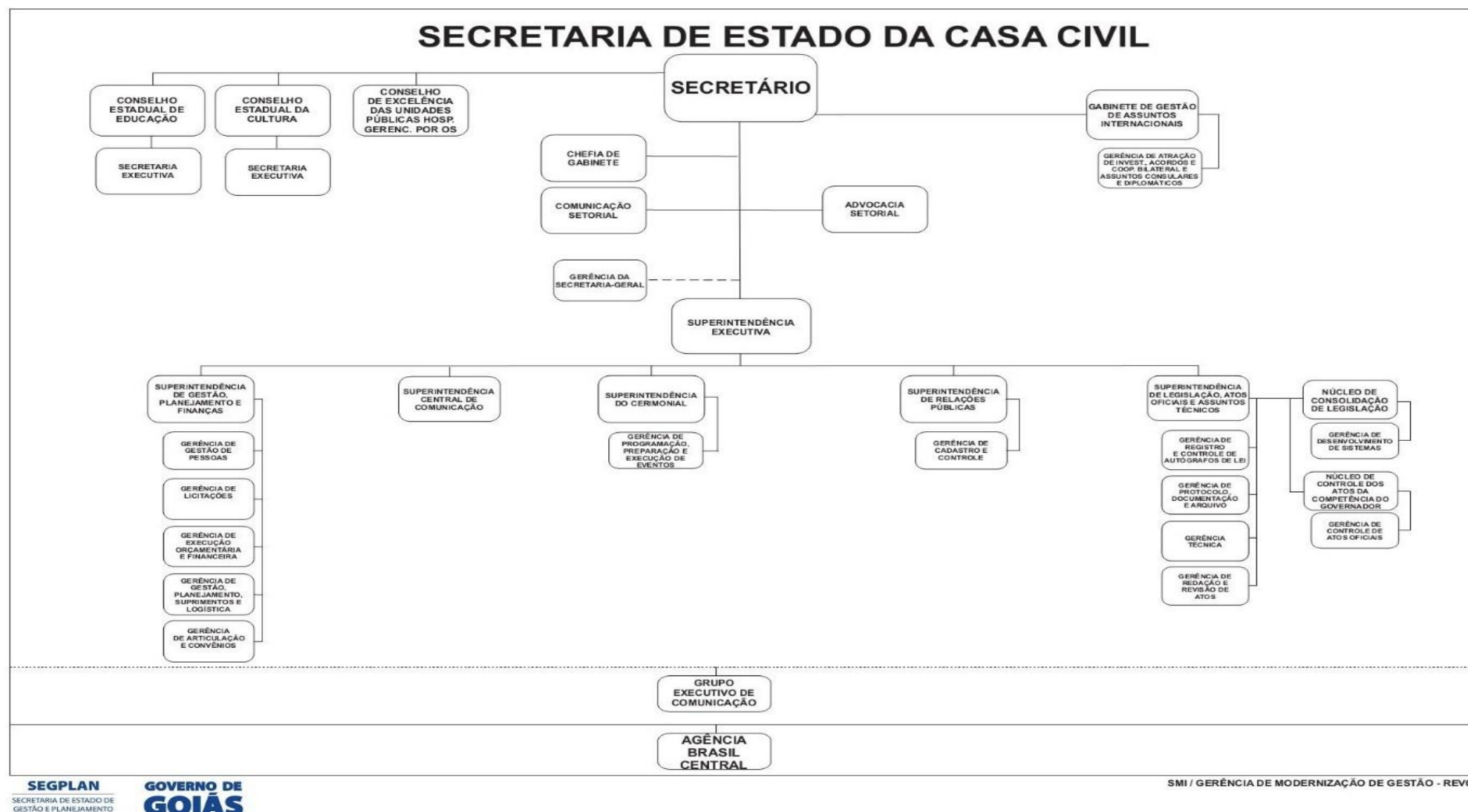
audiência, cerimonial e articulação com autoridades, sociedade e movimentos sociais; elaborar mensagens governamentais, decretos, despachos e projetos de lei; acompanhar processos legislativos e outros atos normativos ou administrativos expedidos pelo Governador do Estado; supervisionar e coordenar a veiculação de publicidade de interesse do Estado.

No organograma da Secretaria de Estado da Casa Civil (ver Figura 14) pode-se verificar uma estrutura hierárquica organizada por funções. O secretário de Estado é a autoridade máxima dentro do órgão, seguida pelo chefe de gabinete, comunicação e advocacia setorial e a superintendência executiva. Como órgãos auxiliares do secretário têm-se os conselhos estaduais de educação, da cultura e das unidades públicas hospitalares gerenciadas por organizações sociais. O gabinete de gestão de assuntos internacionais também é um órgão auxiliar do secretário.

A amplitude de controle é alta, pois, logo abaixo da superintendência executiva aparecem as superintendências de gestão, planejamento e finanças; superintendência central de comunicação; de cerimonial; relações públicas e a superintendência de legislação e atos oficiais e assuntos técnicos. Imediatamente subordinadas à cada superintendência estão as gerências que são responsáveis pela divisão e especialização das atividades dentro das superintendências na Casa Civil.

A Figura 14 ilustra o organograma da estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Casa Civil.

Figura 14- Secretaria de Estado da Casa Civil



### 5.3.2 Dimensões da governança do PSC/IFAC no Caso 3

A partir de cada uma das dimensões já estudadas, algumas recomendações de governança são consideradas como boas práticas a serem seguidas pelas entidades públicas. De acordo com o PSC/IFAC (2001), para prestar serviços eficientes, os órgãos públicos precisam alinhar flexibilidade gerencial com efetiva governança e *accountability*, assegurando o alcance dos objetivos do governo como um todo e os legítimos interesses dos diferentes *stakeholders*. Como realizado nos casos anteriores, por meio da coleta de dados pretendeu-se identificar e analisar as características do modelo de governança utilizado pelo órgão do Caso 3, de acordo com as dimensões do PSC/IFAC:

#### a) Padrões de Comportamento

A primeira dimensão - Padrões de Comportamento - é composta pelas recomendações Liderança; Código de Conduta; Objetividade, Integridade e Honestidade. Essa dimensão tem a finalidade de mostrar como a administração pratica a liderança na determinação dos valores e padrões do órgão, na definição da cultura organizacional e no comportamento dos servidores públicos.

Na recomendação sobre liderança a superintendente afirmou que o órgão adota medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento, medidas que por sua vez não são formais, advém da cultura do próprio órgão. O código formal de conduta (ética) do órgão é o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Goiás (Lei nº 10.460/88), instrumento que define os padrões de comportamento que os membros devem seguir. Porém os servidores não são obrigados a assinar e o mesmo não é revisado periodicamente por tratar-se de uma lei. Em relação à objetividade, integridade e honestidade, o órgão não estabelece mecanismos formais apropriados para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos do órgão não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse, tudo ocorre informalmente.

#### b) Estruturas e Processos Organizacionais

A segunda dimensão - Estruturas e Processos Organizacionais - é formada pelas recomendações Responsabilidade Legal; Responsabilidade pelo Dinheiro Público; Comunicação com as Partes Interessadas (*Stakeholders*); Papéis e Responsabilidades. Essa

dimensão tem o objetivo de verificar como a alta administração é constituída e organizada, como são definidas e asseguradas suas responsabilidades.

A entrevistada afirmou que o órgão estabelece medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas, porém essas medidas também não são formais, são inerentes ao órgão. A respondente disse que o órgão estabelece disposições adequadas para garantir que os fundos e recursos públicos sejam devidamente salvaguardados e utilizados de acordo com a previsão legal que os regem, de forma eficiente, econômica e eficaz. Os recursos públicos utilizados pela secretaria são ínfimos em relação a outros órgãos do Estado, geralmente são recursos utilizados para o próprio custeio do órgão, porém como se trata de recurso público a obediência a disposições e normas que regulam e controlam a utilização desses recursos como decretos e leis orçamentárias, Lei de responsabilidade fiscal e normativos de direito financeiro se fazem presentes.

Em cumprimento a lei de acesso à informação-LAI (Lei nº 12.527/2011) o Órgão estabelece canais claros e funcionais de comunicação com as partes interessadas sobre a sua missão, papéis e objetivos por meio de sítio institucional e também do sítio Goiás Transparente, o portal da transparência do Estado de Goiás. A Secretaria publica suas nomeações no DOE e disponibiliza publicamente os nomes de todos os membros da alta administração, juntamente com seus respectivos interesses relevantes no sítio Goiás Transparente.

A superintendente afirmou que existe uma divisão clara de responsabilidades definida na diretoria do órgão para assegurar um equilíbrio de poder e responsabilidade normatizados por meio de decretos e atos de procuradores. A alta administração possui acesso a todas as informações e recomendações relevantes para desempenhar seu papel, reúnem-se semanalmente, possui controle sobre o órgão e monitora a gestão executiva por meio de números de processos protocolados. Os membros do corpo governante (superintendentes ou gerentes) não recebem formação inicial na primeira vez e também posteriormente em que são nomeados para exercerem funções de liderança no órgão. Não existe uma estrutura de controle estratégico, ou seja, de avaliação de cumprimento de objetivos.

A respondente afirmou que o órgão estabelece processos de gestão claramente documentados e compreendidos para política de desenvolvimento, implementação e revisão, assim como também para tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios. A conduta de seus negócios é regida por regulamentos financeiros como decretos orçamentários anuais como (Lei nº 8.516/2016), leis orçamentárias (LOA, PPA, LDO) e Lei de responsabilidade fiscal (Lei nº 101/2000).

As nomeações de responsabilidade do órgão são realizadas de acordo com critérios específicos e com base no mérito e critérios técnicos. De acordo com a respondente a meritocracia existe de fato no órgão. O papel do Chefe Executivo está definido formalmente e inclui responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o órgão e para as suas atividades como um todo e a isenção de quaisquer outras relações que possam interferir materialmente com o exercício de um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta. O chefe do executivo tem responsabilidade sobre a gestão, o desempenho do órgão e a implementação de políticas, sendo que, a autonomia existe no limite da lei, apesar de interferências políticas e da limitação de responsabilidades do cargo.

As nomeações, funções, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do órgão são definidas claramente e são por prazo indeterminado. O secretário do órgão é o responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas. O Órgão não é responsável por estabelecer um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração. Isso é responsabilidade da Assembleia Legislativa do Estado por meio de lei específica. Sendo assim nenhum membro executivo está envolvido na determinação de sua própria remuneração.

O Órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos no sítio Goiás Transparente e seus cargos e respectivos reajustes no DOE, de acordo com o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 que determina a publicidade de todos os atos públicos e da Lei da transparência (Lei nº 12.527/2011).

#### c) Controle

A terceira Dimensão - denominada Controle - é constituída pelas recomendações Gestão de Risco; Auditoria Interna; Comitês de Auditoria; Controle Interno; Gestão Orçamentária e Financeira; Treinamento de Pessoal. O foco dos procedimentos dessa dimensão está centrado nos controles estabelecidos para apoiar o alcance dos objetivos do órgão, no que diz respeito à efetividade das operações, cumprimento de leis, do controle interno e execução orçamentária e financeira, enfim, das políticas internas.

A superintendente afirmou que o órgão toma medidas para garantir que sistemas eficazes de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle interno. Os gastos são fiscalizados pela CGE. Não existe uma estrutura de controle interno formada por

membros dentro do órgão. O Órgão não possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle. A procuradoria revisa os processos e resolve as possíveis pendências relativas aos interesses do Estado.

É assegurado que no órgão os procedimentos em vigor proporcionam uma gestão financeira e orçamentária eficaz e eficiente por meio de decretos orçamentários e respeito às normas fiscais como a LRF e leis orçamentárias (LOA, LDO, PPA). O Órgão estabelece programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas. De acordo com a respondente a Escola de Governo cumpre esse papel, sem uma periodicidade específica, acontecendo de acordo com a necessidade do Órgão e do servidor.

d) Relatórios Externos

A quarta dimensão - Relatórios Externos - é formada pelas recomendações Relatório Anual; Medidas de Desempenho e Auditoria Externa. Essa dimensão tem por objetivo verificar como a alta administração do órgão publica a prestação de contas dos recursos financeiros e seu desempenho no uso desses recursos públicos.

Segundo a respondente, o órgão publica tempestivamente um relatório anual objetivo, equilibrado e compreensível. É um relatório que mostra as atividades operacionais desenvolvidas pelo órgão. Essa publicação ocorre no sítio do Órgão e no sítio Goiás Transparente. Porém ele não contém um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração e uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. As demonstrações financeiras da Secretaria estão em conformidade com as exigências legais, como LRF, e as normas de direito financeiro (Lei nº Lei n. 4.320/64) e as normas de contabilidade aplicadas ao setor público, resolução CFC nº. 1.128/08. O Órgão não possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas. O TCE é o órgão externo responsável por auditar as contas da Secretaria, e trabalha para garantir que seja mantido um relacionamento transparente, objetivo e profissional com os auditores externos. A síntese dos resultados do Caso 3 segundo as dimensões e recomendações do PSC/IFAC (2001) encontra-se no Quadro 15.

Quadro 15 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 3

(Continua)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                                                          | Recomendações-IFAC                             | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Padrões de Comportamento</b>               | Como a gestão da organização exerce a liderança na determinação dos valores e padrões da organização, que definem a cultura da organização e o comportamento de todos dentro dela. | Liderança                                      | Precisa ser exercida pelos membros da alta administração dos órgãos públicos em conformidade com os altos padrões de comportamento. Os diretores são exemplos para os demais membros do órgão.                                                                                                                                                                                    | Existe e advém da própria cultura do órgão. Não é formalizado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Código de Conduta                              | É necessário além de sua existência, que seja seguido por todos os membros da organização. Necessita também de revisão periódica de adesão.                                                                                                                                                                                                                                       | O instrumento é o Estatuto do servidor público do Estado. Não existe revisão periódica de adesão e não há obrigação de assinar.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Objetividade, Integridade e Honestidade        | Elaboração de mecanismos adequados que inibam preconceitos e conflitos de interesses entre gestores e demais funcionários.                                                                                                                                                                                                                                                        | Não existem mecanismos formais e sistematizados que inibam influências de preconceitos e conflitos de interesse entre membros do corpo diretivo e demais servidores.                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida.                                 | Responsabilidade Legal e pelo Dinheiro Público | Estabelecer mecanismos eficazes para assegurar a observância com todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e outras declarações pertinentes das melhores práticas. Estabelecer acordos apropriados para a utilização eficiente e econômica dos recursos públicos por meio de atos legais que autorizam e controlam o uso e aplicação desses recursos.                         | As medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas não são formais. São estabelecidas disposições adequadas para garantir que os recursos públicos e fundos sejam devidamente salvaguardados. São decretos e leis orçamentárias, Lei de responsabilidade fiscal, e normativos de direito financeiro. |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Comunicação com Stakeholders                   | As entidades do setor público precisam estabelecer canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão, funções, objetivos da entidade e desempenho. Utilizar procedimentos adequados para garantir que esses canais possam operar de forma prática e efetiva. Compromisso com a transparência das atividades e publicação de nomeações da alta administração. | Em cumprimento a LAI, é estabelecida por meio do site institucional, pelo site Goiás Transparente e também pela Ouvidoria. Existe transparência nas atividades e as nomeações são publicadas no DOE e os nomes da alta administração com seus respectivos interesses no sítio institucional.                                                                                                               |

Quadro 15 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 3

(Continuação)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                          | Recomendações-IFAC         | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida. | Papéis e Responsabilidades | É preciso haver uma divisão de responsabilidades claramente definidas dos gestores das entidades do setor público para garantir um equilíbrio de poder e autoridade. Os membros do corpo governante precisam receber formação inicial adequada na primeira ocasião de nomeação para o órgão e, posteriormente a ela, se necessário. O grupo gestor precisa estabelecer mecanismos apropriados que garantam o acesso a todas as informações relevantes, aos avisos e recursos para que possam ajudar a cumprir seus papéis de forma efetiva. Para que os processos de nomeações sejam considerados formais e transparentes, devem seguir critérios especificados e se basear no mérito e na habilidade individual de cada membro da administração pública. O papel do presidente precisa ser definido formalmente, por escrito, para incluir a responsabilidade de proporcionar liderança estratégica eficaz para o órgão de gestão e também para assegurar ao titular sua exoneração quando o mesmo não corresponder aos objetivos de sua função. Já os membros não executivos do setor público que regem os organismos precisam fornecer um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e normas de conduta. Além de poder receber honorários de diretores, é apropriado que eles sejam independentes da gestão e livres de quaisquer outros relacionamentos que possam materialmente interferir em seu papel. Precisam ter definidos claramente suas funções, mandatos, remuneração e a avaliação. O Chefe do Executivo precisa ter responsabilidade perante todos os aspectos da gestão executiva, seja como um membro do corpo governante ou não. Ele é responsável perante o órgão para implementação do máximo desempenho da | São estabelecidos por meio de decretos e atos de procuradores. A alta administração conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão e reúne-se semanalmente. Os gestores monitoram a gestão executiva por meio de números de processos protocolados e os mesmos possuem acesso à todas as informações relevantes e recomendações para desempenhar seu papel. Os diretores não possuem cursos de formação inicial e nem posterior ao assumirem seus cargos. O Órgão não estabelece uma estrutura de controle estratégico, ou seja, não controla o cumprimento de objetivos. Já os processos de gestão são claramente documentados e compreendidos para política de desenvolvimento, implementação, revisão, tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios. A conduta de seus negócios é regida por regulamentos financeiros e decretos orçamentários anuais como (Lei n. 8.516/2016), leis orçamentárias (LOA, PPA, LDO) e lei de responsabilidade fiscal (Lei n. 101/2000). As nomeações de responsabilidade do órgão são realizadas de acordo com critérios específicos e com base no mérito e critérios técnicos. Existe autonomia e isenção de influências para que a mesma exerça sua função e liderança eficaz, logicamente dentro de sua competência e do princípio da legalidade. Possui responsabilidade sobre a gestão e desempenho do órgão, limitados dentro da atribuição do cargo e no limite da lei. As nomeações, funções, remuneração e sua revisão |

Quadro 15- Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 3

(Continuação)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Recomendações-IFAC                                    | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida.                                                                                                                                                                       | Papéis e Responsabilidades                            | entidade e a execução da política do corpo governante. Os níveis de remuneração dos membros do órgão de gestão precisam ser suficientes para atraí-los e retê-los na execução dos objetivos da entidade com êxito. É preciso estabelecer um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração e planos de cargos e salários. É conveniente que nenhum membro esteja envolvido na decisão de sua própria remuneração. | de membros não executivos do órgão são definidas claramente e são por prazo indeterminado. O Secretário do Órgão é responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas. O Órgão não é responsável por estabelecer um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração. É responsabilidade do poder legislativo do Estado por meio de lei específica. Porém nenhum membro executivo possui participação na determinação de sua própria remuneração. O Órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos no sítio Goiás Transparente e seus cargos e respectivos reajustes no DOE, de acordo com a CF de 1988 que determina a publicidade de todos os atos públicos e da lei da LAI. |
| <b>Controle</b>                               | A rede de vários controles estabelecidos pela gestão da organização para apoiá-la na consecução dos objetivos da entidade, a eficácia e a eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios internos e externos, e o cumprimento das normas, regulamentos e políticas internas e externas à organização pública. | Gestão de Risco, Controle Interno e Auditoria Interna | O órgão público precisa garantir que sistemas eficazes de gestão de riscos sejam estabelecidos como parte do quadro de controle interno da entidade. A função eficaz da auditoria interna é estabelecida como parte do quadro de controle. Os comitês de auditorias são compostos por membros não-executivos, responsáveis pela revisão independente das estruturas de controle e que esse funcione na prática.                                          | Não existe uma estrutura de controle interno dentro do órgão. O órgão não possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle. Tem a procuradoria que revisa os processos e resolve as possíveis pendências relativas aos interesses do Estado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Quadro 15 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 3

(Conclusão)

| Dimensões                  | Definição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Recomendações-IFAC               | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Controle</b>            | A rede de vários controles estabelecidos pela gestão da organização para apoiá-la na consecução dos objetivos da entidade, a eficácia e a eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios internos e externos, e o cumprimento das normas, regulamentos e políticas internas e externas à organização pública. | Gestão Orçamentária e Financeira | O grupo governante precisa garantir e fiscalizar os procedimentos internos relacionados à gestão orçamentária e financeira do setor público para alcançar seus objetivos de maneira efetiva.                                                                                                                                                | Procedimentos em vigor proporcionam gestão financeira e orçamentária eficaz e eficiente por meio de decretos orçamentários e respeito às normas fiscais como a LRF e leis orçamentárias (LOA, LDO, PPA).                                                                                                                                                                                                                              |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Treinamento de Pessoal           | Precisa garantir a execução de programas de treinamento de pessoal e gestão de pessoas para formar funcionários capazes de executar suas obrigações diárias.                                                                                                                                                                                | O Órgão estabelece programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas. De acordo com a respondente a Escola de Governo cumpre esse papel, sem uma periodicidade específica, acontecendo de acordo com a necessidade do Órgão e do servidor.                                                                                                                           |
| <b>Relatórios Externos</b> | Como a parte institucional da organização faz a demonstração da sua responsabilização financeira pela gestão dos recursos públicos e o desempenho do seu uso.                                                                                                                                                            | Relatório Anual                  | O grupo gestor precisa publicar em tempo hábil um relatório anual (incluindo demonstrações financeiras), de forma objetiva, equilibrada e compreensível. Também precisa dar publicidade a avaliação das atividades e metas que foram alcançadas pela entidade. Os relatórios financeiros precisam estar de acordo com as exigências legais. | É um relatório que mostra as atividades operacionais desenvolvidas pelo órgão. Essa publicação ocorre no sítio do Órgão e no sítio Goiás Transparente. Porém ele não contém um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração e uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. As demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais de direito financeiro. |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Medidas de Desempenho            | Estabelecer e divulgar as medidas de desempenho relevantes para assegurar e demonstrar que todos os recursos foram adquiridos economicamente e que foram utilizados de forma eficiente e eficaz.                                                                                                                                            | O Órgão não possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Auditoria Externa                | É necessário que o órgão tenha suas atividades auditadas por uma auditoria externa. Precisa garantir a existência de uma relação objetiva, imparcial e estritamente profissional com os profissionais de auditoria externa.                                                                                                                 | O TCE é o órgão responsável pelo controle externo da Secretaria de Estado da Casa Civil. Existe uma relação transparente, objetiva e profissional com os auditores externos.                                                                                                                                                                                                                                                          |

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 5.4. CASO 4: CGE

O quarto órgão analisado nesta pesquisa foi a Controladoria Geral do Estado - CGE, órgão pertencente à estrutura da administração direta do Estado de Goiás, com status de secretaria de governo, onde foi entrevistado o gerente de monitoramento, que possui o cargo subordinado à superintendência central de controle interno. O gerente da CGE é efetivo e estatutário, possui graduação em comunicação social e também graduação em direito, com pós-graduação em processo civil. Possui nove anos de serviço público e está há um ano no cargo. A entrevista teve duração de 1 hora e 05 minutos e foi realizada no Palácio Pedro Ludovico Teixeira, sede administrativa do Estado e da CGE em 27 de junho de 2016. Desde o princípio o gerente demonstrou muito interesse pelo tema, e ao longo da entrevista foi verificado que possuía bom conhecimento sobre governança no setor público.

Como nos casos anteriores, além da entrevista semiestruturada como principal fonte de dados, foram utilizados documentos disponíveis no sítio da Instituição e do sítio Goiás Transparente, como organogramas, manual para implantação e gerenciamento do mapeamento de riscos de corrupção, demonstrativos financeiros, Estatuto do servidor público (Lei nº 10.460/88) e demais documentos relevantes à pesquisa. Por meio da observação direta simultaneamente à entrevista, foi possível captar o ambiente organizacional e a dinâmica de trabalho no órgão. A coleta de dados em várias fontes foi necessária para fazer a triangulação dos dados.

##### 5.4.1 Descrição do Órgão

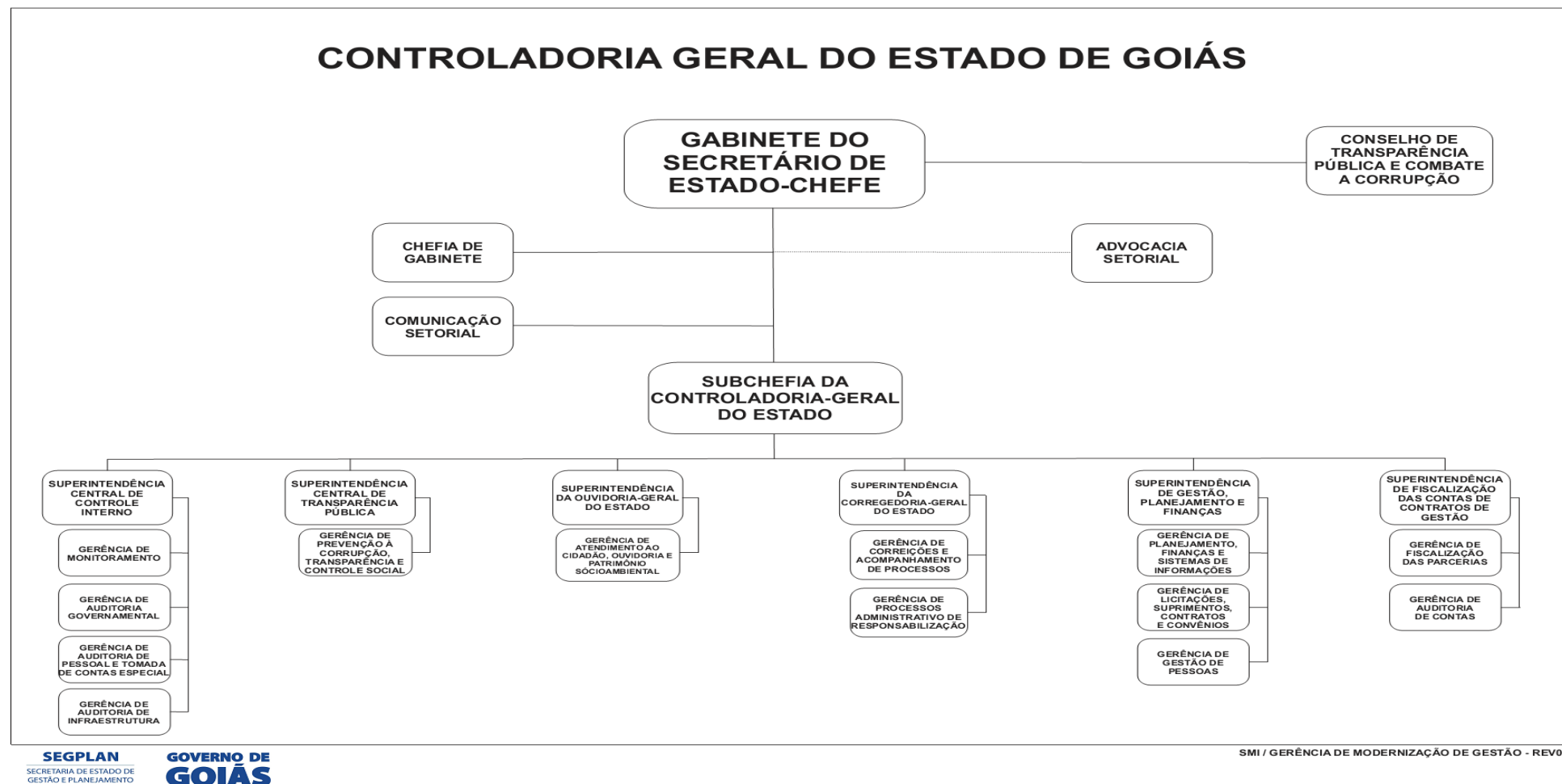
A Controladoria Geral do Estado de Goiás possui status de primeiro escalão. O Órgão tem importante função por ser o componente central do Sistema de Controle Interno e do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual, englobando também atividades de Prevenção da Corrupção, Informações Estratégicas e a Ouvidoria Geral do Estado. A criação da CGE atende ao requisito constitucional do artigo 29 da Constituição do Estado de Goiás, que determina a manutenção de um sistema de controle interno cujas atribuições previstas são desempenhadas precipuamente por esta Controladoria. A CGE também possui a função de editar manuais de normas e regulamentos do Estado para diversas atividades como folha de

pagamentos, auditoria, processos administrativos disciplinares, licitações, dentre outros (GOIÁS TRANSPARENTE, 2016).

De acordo com o organograma da CGE (ver Figura 15), fica evidente a existência de uma amplitude de controle alta, pois logo após o Gabinete do Secretário de Estado-Chefe existe a Subchefia da Controladoria Geral do Estado que controla as superintendências de central de controle interno; central de transparência pública; da ouvidoria geral do Estado; da corregedoria geral do Estado e de gestão, planejamento e finanças. A Cada superintendência estão subordinadas gerências específicas de acordo com suas funções dentro do órgão. Essas gerências são responsáveis pela execução das atividades inerentes a cada superintendência. O Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção é um órgão auxiliar do Gabinete do Secretário de Estado–Chefe. Abaixo desse Gabinete respondem ainda a advocacia e comunicação setorial, juntamente com a chefia desse gabinete.

A Figura 15 evidencia a organização hierárquica funcional da Controladoria Geral do Estado de Goiás por meio de seu organograma.

Figura 15 - Controladoria Geral do Estado de Goiás



Fonte: Goiás (2016g)

#### 5.4.2 Dimensões da governança do PSC/IFAC no Caso 4

Da mesma forma que foi realizado nos casos anteriores, foram identificadas e verificadas as características do modelo de governança adotado pelo Órgão, levando em consideração as dimensões de governança de acordo com o modelo adotado pelo PSC/IFAC. As dimensões Padrões de Comportamento, Estrutura e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos, foram criadas segundo os princípios da Transparência, Integridade e *Accountability* propostos pelo PSC/IFAC (2001).

##### a) Padrões de Comportamento

A primeira dimensão - Padrões de Comportamento - é composta pelas recomendações Liderança; Código de Conduta; Objetividade, Integridade e Honestidade. Essa dimensão tem a finalidade de mostrar como a administração pratica a liderança na determinação dos valores e padrões do órgão, na definição da cultura organizacional e no comportamento dos servidores públicos.

Em relação à liderança, o respondente declarou que o órgão adota medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento. Essa liberdade é concedida de acordo com os procedimentos legais do cargo e pelos seus superiores imediatos. Sobre o código de conduta (ética) adotado pelo órgão, o que existe é o Estatuto dos Servidores Cíveis do Estado de Goiás (Lei nº 10.460/88). Essa lei não é revisada periodicamente, pois, não depende diretamente do órgão e nenhum servidor é obrigado a assinar.

A Controladoria estabelece mecanismos apropriados para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos do órgão não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse. Segundo o respondente, o instrumento utilizado para isso é que o Órgão possui uma superintendência de transparência que verifica e mapeia os pontos de fragilidade de corrupção dentro do órgão, política adotada da CGU. Porém essa prática não é adotada em todas as unidades administrativas do Estado.

##### b) Estruturas e Processos Organizacionais.

A segunda dimensão - Estruturas e Processos Organizacionais - é formada pelas recomendações Responsabilidade Legal; Responsabilidade pelo Dinheiro Público; Comunicação com as Partes Interessadas (*Stakeholders*); Papéis e Responsabilidades. Essa dimensão tem o objetivo de verificar como a alta administração é constituída e organizada, como são definidas e asseguradas suas responsabilidades.

No que se refere à responsabilidade legal, o entrevistado afirmou que o órgão estabelece medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas, porém não é formalizado. Por meio do Estatuto do Servidor os colaboradores têm acesso as normas relativas ao seu vínculo e aspectos legais com impacto em sua vida funcional e financeira. O Órgão estabelece disposições adequadas para garantir que os fundos e recursos públicos sejam utilizados devidamente, de acordo com a previsão legal que os regem, de forma econômica, eficiente e eficaz. As disposições são comuns para todos os órgãos como a Lei das licitações públicas (Lei nº 8.666/93), normas gerais de direito financeiro (Lei n. 4.320/64), decretos orçamentários anuais (Lei nº 8.516/2016), leis orçamentárias (LOA, PPA, LDO) e Lei de responsabilidade fiscal (Lei nº 101/2000) e a advocacia setorial também faz a análise antes de finalizar a despesa.

O Órgão estabelece canais claros de comunicação com as partes interessadas por meio do sítio institucional próprio e do sítio Goiás Transparente. Porém, segundo o próprio entrevistado, esse canal de comunicação pode e deve ser melhorado, principalmente no que se refere a divulgação desses canais à população. Com o advento da Lei de acesso à informação - LAI (Lei n. 12.527/2011) o órgão passou a colocar em prática o compromisso explícito de abertura e transparência em todas as suas atividades. A Ouvidoria também estabelece um canal específico para a comunicação com a sociedade principalmente em relação às denúncias e resolução de demandas da sociedade. O Órgão publica suas nomeações e disponibiliza publicamente os nomes de todos os membros da alta administração, juntamente com seus respectivos interesses relevantes no sítio da CGE e também no DOE.

No que se refere aos papéis e responsabilidades, o entrevistado informou que existe uma divisão clara de responsabilidades definida na diretoria do órgão para assegurar um equilíbrio de poder e responsabilidade por meio de decretos internos que regulamentam as atividades da CGE. A alta administração reúne-se semanalmente, conduzindo eficazmente e exercendo o controle sobre o órgão, monitorando a gestão executiva e possuindo acesso a todas as informações relevantes e recomendações para desempenhar seu papel. No entanto, os membros do corpo governante (superintendentes e gerentes) não recebem formação inicial quando são nomeados para exercerem funções de liderança no órgão, nem posteriormente.

O respondente ratificou que existe uma estrutura de controle estratégico, porém ela não é atualizada há bastante tempo. O Órgão estabelece processos de gestão claramente documentados e compreendidos pela política de desenvolvimento, implementação, revisão, tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios. Além do estabelecimento de regulamentos financeiros por meio de decretos, o Órgão também estabelece regulamentos processuais formais para regerem a conduta de seus negócios, por meio da elaboração pela CGE de manuais de orientação e procedimentos internos a serem aplicados em toda estrutura administrativa do Estado. É função também da CGE elaborar manuais de auditoria, manuais de fiscalização da liquidação de despesas, de procedimentos disciplinares dentre outros.

Sempre que o órgão é responsável por fazer as nomeações para os cargos, é estabelecido um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas, porém os cargos comissionados nem sempre respeitam os critérios técnicos, em função da influência política em algumas situações. A meritocracia existe para corrigir essas distorções. O papel do Chefe Executivo está definido formalmente e inclui a responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o órgão e para as suas atividades como um todo, assim como também favorece a isenção de quaisquer outras relações que possam interferir materialmente com o exercício de um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta. Dentro da legalidade e da limitação de responsabilidade em função do cargo, existe autonomia no desempenho das atividades, assim como também responsabilidade sobre a gestão, o desempenho do órgão e a implementação de políticas.

O respondente enfatizou que as nomeações, funções, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do órgão são definidas claramente e têm prazo indeterminado. Toda chefia é responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas, não sendo apenas um responsável. O órgão não possui interferência no estabelecimento de procedimentos formais e transparentes para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração. Isso não cabe ao órgão. Assim, nenhum membro executivo está envolvido na determinação de sua própria remuneração. O Órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos no sítio Goiás Transparente e também são publicados no DOE.

c) Controle

A terceira Dimensão - denominada Controle - é constituída pelas recomendações Gestão de Risco; Auditoria Interna; Comitês de Auditoria; Controle Interno; Gestão Orçamentária e Financeira; Treinamento de Pessoal. O foco dos procedimentos dessa dimensão está centrado nos controles estabelecidos para apoiar o alcance dos objetivos do órgão, no que diz respeito a efetividade das operações, cumprimento de leis, do controle interno e execução orçamentária e financeira, enfim, das políticas internas.

De acordo com o gerente, o órgão toma medidas como mapeamento de riscos de corrupção e o mapeamento de processos (Manual disponível no sítio da CGE) para garantir que sistemas eficazes de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle interno. O objetivo é que esses instrumentos sejam utilizados em todos os órgãos do poder executivo da administração estadual. O Órgão adota medidas para garantir que uma função de auditoria interna efetiva seja estabelecida como parte da estrutura de controle interno, por meio de assessoria responsável pela revisão de manuais e procedimentos. Também têm medidas para garantir que a estrutura de controle interno esteja bem estabelecida e funcione na prática eficazmente, por meio de uma comissão que faz a revisão de manuais e a instituição de instruções normativas. Existe uma comissão permanente de controle interno dentro da própria CGE.

O Órgão por meio de seu gerente assegura que os procedimentos em vigor proporcionem gestão financeira e orçamentária eficaz e eficiente. Isso acontece em função das leis orçamentárias (PPA, LDO e LOA), Lei das licitações públicas (Lei nº 8.666/93), de normas gerais de direito financeiro (Lei nº 4.320/64), de decretos orçamentários anuais (Lei nº 8.516/2016) e Lei de responsabilidade fiscal (Lei nº 101/2000). Não são estabelecidos programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas. De acordo com o respondente, o treinamento específico para os servidores do órgão é muito esporádico e está em falta. Como já mencionado no Caso 1 (SEDUCE), apesar da Escola de Governo ter o objetivo de formação, capacitação e valorização do servidor público estadual, na prática, ainda precisa ser desenvolvido exclusivamente com base nas necessidades dos servidores do Órgão, por meio de incentivo a capacitação.

d) Relatórios Externos:

A quarta dimensão - Relatórios Externos - é formada pelas recomendações Relatório Anual; Medidas de Desempenho e Auditoria Externa. Essa dimensão tem por objetivo verificar

como a alta administração do órgão publica a prestação de contas dos recursos financeiros e seu desempenho no uso desses recursos públicos.

O Órgão publica tempestivamente um relatório anual objetivo, equilibrado e compreensível, por meio da Superintendência Central de Controle Interno, em cumprimento às determinações regimentais, apresenta a “Consolidação das Ações e Programas dos Órgãos e Entidades” referente a cada exercício financeiro no sítio institucional do órgão e no sítio Goiás Transparente. Porém esse mesmo relatório não contém um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração e não possui uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. As demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais, como as normas de direito financeiro (Lei nº 4.320/64), normativas da CGE, Lei de responsabilidade fiscal (Lei nº 101/2000) e a Constituição Federal de 1988.

O respondente afirmou que o órgão não possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas, não possuindo índices padronizados e formalizados para isso. Possui suas atividades auditadas por uma auditoria externa, no caso o TCE, e trabalha para garantir a manutenção de um relacionamento transparente, objetivo e profissional com os auditores externos.

A síntese dos resultados do Caso 4 de acordo com as dimensões e recomendações do PSC/IFAC é apresentada no Quadro 16.

Quadro 16 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 4

(Continua)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                                                          | Recomendações-IFAC                             | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Padrões de Comportamento</b>               | Como a gestão da organização exerce a liderança na determinação dos valores e padrões da organização, que definem a cultura da organização e o comportamento de todos dentro dela. | Liderança                                      | Precisa ser exercida pelos membros da alta administração dos órgãos públicos em conformidade com os altos padrões de comportamento. Os diretores são exemplos para os demais membros do órgão.                                                                                                                                                                                    | É estabelecida de acordo com os procedimentos legais inerentes ao cargo e pelos seus superiores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Código de Conduta                              | É necessário além de sua existência, que seja seguido por todos os membros da organização. Necessita também de revisão periódica de adesão.                                                                                                                                                                                                                                       | Existe o Estatuto dos Servidores Civis do Estado de Goiás. Porém não é assinada e nem revisada a sua adesão.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Objetividade, Integridade e Honestidade        | Elaboração de mecanismos adequados que inibam preconceitos e conflitos de interesses entre gestores e demais funcionários.                                                                                                                                                                                                                                                        | Existe por meio da superintendência de transparência que verifica e mapeia os pontos de fragilidade de corrupção dentro do órgão, política adotada da CGU. Específico para a CGE.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida.                                 | Responsabilidade Legal e pelo Dinheiro Público | Estabelecer mecanismos eficazes para assegurar a observância com todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e outras declarações pertinentes das melhores práticas. Estabelecer acordos apropriados para a utilização eficiente e econômica dos recursos públicos por meio de atos legais que autorizam e controlam o uso e aplicação desses recursos.                         | As medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas não são formais. Em relação aos atos legais que autorizam e controlam o uso e aplicação de recursos públicos, estão a lei das licitações públicas (Lei n. 8.666/93), normas gerais de direito financeiro (Lei n. 4.320/64), decretos orçamentários anuais (Lei n. 8.516/2016), leis orçamentárias (LOA, PPA, LDO) e Lei de responsabilidade fiscal (Lei n. 101/2000) e a advocacia setorial. |
|                                               |                                                                                                                                                                                    | Comunicação com Stakeholders                   | As entidades do setor público precisam estabelecer canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão, funções, objetivos da entidade e desempenho. Utilizar procedimentos adequados para garantir que esses canais possam operar de forma prática e efetiva. Compromisso com a transparência das atividades e publicação de nomeações da alta administração. | Em cumprimento a LAI, é estabelecida por meio do site institucional, pelo site Goiás Transparente e também pela Ouvidoria. Existe transparência nas atividades e as nomeações são publicadas no DOE e os nomes da alta administração com seus respectivos interesses no sitio institucional.                                                                                                                                                                                                                                                          |

Quadro 16 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 4

(Continuação)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                          | Recomendações-IFAC         | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida. | Papéis e Responsabilidades | É preciso haver uma divisão de responsabilidades claramente definidas dos gestores das entidades do setor público para garantir um equilíbrio de poder e autoridade. Os membros do corpo governante precisam receber formação inicial adequada na primeira ocasião de nomeação para o órgão e, posteriormente a ela, se necessário. O grupo gestor precisa estabelecer mecanismos apropriados que garantam o acesso a todas as informações relevantes, aos avisos e recursos para que possam ajudar a cumprir seus papéis de forma efetiva. Para que os processos de nomeações sejam considerados formais e transparentes, devem seguir critérios especificados e se basear no mérito e na habilidade individual de cada membro da administração pública. O papel do presidente precisa ser definido formalmente, por escrito, para incluir a responsabilidade de proporcionar liderança estratégica eficaz para o órgão de gestão e também para assegurar ao titular sua exoneração quando o mesmo não corresponder aos objetivos de sua função. Já os membros não executivos do setor público que regem os organismos precisam fornecer um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e normas de conduta. Além de poder receber honorários de diretores, é apropriado que eles sejam independentes da gestão e livres de quaisquer outros relacionamentos que possam materialmente interferir em seu papel. Precisam ter definidos claramente suas funções, mandatos, remuneração e a | São estabelecidos por meio de decretos internos que regulamentam as atividades da CGE. A alta administração reúne-se semanalmente e conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão. Os gestores monitoram a gestão executiva e os mesmos possuem acesso a todas as informações relevantes e recomendações para desempenhar seu papel. No entanto, os membros do corpo governante não recebem formação inicial quando são nomeados para exercerem funções de liderança no órgão, e nem posteriormente. A estrutura de controle estratégico é desatualizada, ou seja, não controla o cumprimento de objetivos. Já os processos de gestão são claramente documentados e compreendidos para política de desenvolvimento, implementação, revisão, tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios. Além do estabelecimento de regulamentos financeiros por meio de decretos, o órgão também estabelece regulamentos processuais formais para regerem a conduta de seus negócios, por meio da elaboração pela CGE de manuais de orientação e procedimentos internos a serem aplicados em toda estrutura administrativa do Estado. Nas nomeações para os cargos, é estabelecido um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas, porém os cargos comissionados nem sempre respeitam os critérios técnicos, em função da influência política em algumas situações. A meritocracia existe para corrigir essas distorções. Existem autonomia e isenção de influências para que o gestor exerça sua função e liderança eficaz, dentro de sua competência e do princípio da legalidade. Possui responsabilidade sobre a gestão e desempenho do órgão, limitados dentro da atribuição do cargo e no limite da lei. As nomeações, funções, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do órgão são definidas claramente e são por prazo indeterminado. Os diretores cuidam para que os procedimentos do corpo governante |

Quadro 16 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 4

(Continuação)

| Dimensões                                     | Definição                                                                                                                                                             | Recomendações-IFAC                                    | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estruturas e Processos Organizacionais</b> | Como a parte institucional da organização é nomeada e organizada, como as suas responsabilidades são definidas, e a responsabilização é conduzida.                    | Papéis e Responsabilidades                            | avaliação. O Chefe do Executivo precisa ter responsabilidade perante todos os aspectos da gestão executiva, seja como um membro do corpo governante ou não. Ele é responsável perante o órgão para implementação do máximo desempenho da entidade e a execução da política do corpo governante. Os níveis de remuneração dos membros do órgão de gestão precisam ser suficientes para atraí-los e retê-los na execução dos objetivos da entidade com êxito. É preciso estabelecer um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração e planos de cargos e salários. É conveniente que nenhum membro esteja envolvido na decisão de sua própria remuneração. | sejam seguidos e as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas. O Órgão não é responsável por estabelecer um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração. Isso é responsabilidade do poder legislativo e do Governador. Porém, nenhum membro executivo possui participação na determinação de sua própria remuneração. O Órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos no site Goiás Transparente e seus cargos e respectivos reajustes no DOE. |
| <b>Controle</b>                               | A rede de vários controles estabelecidos pela gestão da organização para apoiá-la na consecução dos objetivos da entidade, a eficácia e a eficiência das operações, a | Gestão de Risco, Controle Interno e Auditoria Interna | O órgão público precisa garantir que sistemas eficazes de gestão de riscos sejam estabelecidos como parte do quadro de controle interno da entidade. A função eficaz da auditoria interna é estabelecida como parte do quadro de controle. Os comitês de auditorias são compostos por membros não-executivos, responsáveis pela revisão independente das estruturas de controle e que esse funcione na prática.                                                                                                                                                                                                                                                                                   | O Órgão toma medidas como mapeamento de riscos de corrupção e o mapeamento de processos para garantir que sistemas eficazes de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle interno. Uma função de auditoria interna efetiva é estabelecida como parte da estrutura de controle interno, por meio de assessoria responsável pela revisão de manuais e procedimentos. Também toma medidas para garantir que a estrutura de controle interno esteja bem estabelecida e funcione na prática eficazmente, por meio de uma comissão que faz a revisão de manuais e a instituição de instruções normativas. Existe uma comissão permanente de controle interno dentro da própria CGE.      |

Quadro 16 - Dimensões e Recomendações do PSC/IFAC - Síntese dos Resultados do Caso 4

(Conclusão)

| Dimensões                  | Definição                                                                                                                                                     | Recomendações-IFAC               | Boa Governança - IFAC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Destaques Encontrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Controle</b>            | confiabilidade dos relatórios internos e externos, e o cumprimento das normas, regulamentos e políticas internas e externas à organização pública.            | Gestão Orçamentária e Financeira | O grupo governante precisa garantir e fiscalizar os procedimentos internos relacionados à gestão orçamentária e financeira do setor público para alcançar seus objetivos de maneira efetiva.                                                                                                                                                | Procedimentos em vigor proporcionam gestão financeira e orçamentária eficaz e eficientes em função das leis orçamentárias (PPA, LDO e LOA), Lei das licitações públicas (Lei n. 8.666/93), normas gerais de direito financeiro (Lei n. 4.320/64), decretos orçamentários anuais como (Lei n. 8.516/2016) e LRF.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                            |                                                                                                                                                               | Treinamento de Pessoal           | Precisa garantir a execução de programas de treinamento de pessoal e gestão de pessoas para formar funcionários capazes de executar suas obrigações diárias.                                                                                                                                                                                | O treinamento específico para os servidores do órgão é muito esporádico e está em falta. Como já mencionado no Caso 1 (SEDUCE), apesar da Escola de Governo ter o objetivo de formação, capacitação e valorização do servidor público estadual, na prática, ainda precisa ser desenvolvido exclusivamente com base nas necessidades dos servidores do Órgão, por meio de incentivo a capacitação.                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Relatórios Externos</b> | Como a parte institucional da organização faz a demonstração da sua responsabilização financeira pela gestão dos recursos públicos e o desempenho do seu uso. | Relatório Anual                  | O grupo gestor precisa publicar em tempo hábil um relatório anual (incluindo demonstrações financeiras), de forma objetiva, equilibrada e compreensível. Também precisa dar publicidade a avaliação das atividades e metas que foram alcançadas pela entidade. Os relatórios financeiros precisam estar de acordo com as exigências legais. | Por meio da Superintendência Central de Controle Interno, em cumprimento às determinações regimentais, apresenta a “Consolidação das Ações e Programas dos Órgãos e Entidades” referente a cada exercício financeiro no sítio institucional do órgão e no sítio Goiás Transparente. Porém, o mesmo não contém um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração e não possui uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. As demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais, como as normas de direito financeiro. |
|                            |                                                                                                                                                               | Medidas de Desempenho            | Estabelecer e divulgar as medidas de desempenho relevantes para assegurar e demonstrar que todos os recursos foram adquiridos economicamente e que foram utilizados de forma eficiente e eficaz.                                                                                                                                            | O Órgão não possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                            |                                                                                                                                                               | Auditoria Externa                | É necessário que o órgão tenha suas atividades auditadas por uma auditoria externa. Precisa garantir a existência de uma relação objetiva, imparcial e profissional com os profissionais de auditoria externa.                                                                                                                              | O TCE é o órgão responsável pelo controle externo da Controladoria. Existe uma relação transparente, objetiva e profissional com os auditores externos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Fonte: Elaborado pelo Autor

## **5.5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS**

Esta seção tem como objetivo comparar os resultados dos estudos de caso, evidenciando os aspectos relevantes que surgiram da análise dos seus resultados diante das quatro dimensões do PSC/IFAC (2001) quais sejam, Padrões de Comportamento, Estrutura e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos.

### **5.5.1 Padrões de Comportamento**

A primeira dimensão tem o objetivo de mostrar como a gestão pratica a liderança, levando em consideração os valores e padrões adotados pelo órgão, na definição da cultura organizacional e no comportamento e atitudes dos servidores públicos por meio das recomendações Liderança; Código de Conduta; Objetividade, Integridade e Honestidade.

A recomendação Liderança precisa ser exercida pelos membros da alta administração dos órgãos públicos em conformidade com os altos padrões de comportamento. Os diretores são exemplos para os demais membros do órgão. Em todos os quatro casos, a liderança exercida pelos gestores dos Órgãos é determinada em função do perfil de cada gestor ou pela própria nomeação do servidor e cultura do órgão, assim como também pelo incentivo oferecido pelos seus chefes imediatos. Em nenhum caso existem medidas sistematizadas, na verdade a liderança dentro de cada órgão acontece informalmente.

No que se refere ao Código de Conduta, é necessário não apenas a sua existência, mas também que seja seguido por todos os membros da organização e com revisões periódicas de adesão. Nos quatro casos estudados, é utilizado o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Goiás (Lei nº 10.460/88), que estabelece os direitos, deveres e a conduta do servidor público. No entanto, não existe uma revisão periódica de adesão a esse instrumento normativo de conduta.

Para a recomendação Objetividade, Integridade e Honestidade, que é responsável pela elaboração de mecanismos adequados que inibam preconceitos e conflitos de interesses entre gestores e demais funcionários, somente no Caso 4 - CGE, por meio da superintendência de transparência, são mapeados os pontos de fragilidade e conflitos de interesse dentro do órgão, principalmente os riscos de corrupção. Nos demais Casos não existem mecanismos formais e

sistematizados que inibam influências de preconceitos e conflitos de interesse entre membros do corpo diretivo e demais servidores. A síntese comparativa desses resultados pode ser verificada no Quadro 17.

**Quadro 17- Síntese Comparativa dos Resultados – Dimensão: Padrões de Comportamento**

| <b>PADRÕES DE COMPORTAMENTO / RECOMENDAÇÕES</b> |                                                                                                                |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Casos</b>                                    | <b>Liderança</b>                                                                                               | <b>Códigos de Conduta</b>                                                                                                | <b>Objetividade, Integridade e Honestidade</b>                                                                                                                        |
| <b>CASO 1</b><br><b>SEDUCE</b>                  | É exercida espontaneamente pelos gestores dentro do órgão. Não existem medidas sistematizadas ou formalizadas. | Existe por meio do Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Goiás. Não existe revisão periódica de adesão. | Não existem mecanismos formais e sistematizados que inibam influências de preconceitos e conflitos de interesse entre membros do corpo diretivo e demais servidores.  |
| <b>CASO 2</b><br><b>SEFAZ</b>                   | É exercida espontaneamente pelos gestores dentro do órgão. Não existem medidas sistematizadas ou formalizadas. | Existe por meio do Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Goiás. Não existe revisão periódica de adesão. | Não existem mecanismos formais e sistematizados que inibam influências de preconceitos e conflitos de interesse entre membros do corpo diretivo e demais servidores.  |
| <b>CASO 3</b><br><b>CASA CIVIL</b>              | É exercida espontaneamente pelos gestores dentro do órgão. Não existem medidas sistematizadas ou formalizadas. | Existe por meio do Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Goiás. Não existe revisão periódica de adesão. | Não existem mecanismos formais e sistematizados que inibam influências de preconceitos e conflitos de interesse entre membros do corpo diretivo e demais servidores.  |
| <b>CASO 4</b><br><b>CGE</b>                     | É exercida espontaneamente pelos gestores dentro do órgão. Não existem medidas sistematizadas ou formalizadas. | Existe por meio do Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Goiás. Não existe revisão periódica de adesão. | Por meio da superintendência de transparência, são mapeados os pontos de fragilidade e conflitos de interesse dentro do Órgão, principalmente os riscos de corrupção. |

**Fonte: Elaborado pelo Autor**

### 5.5.2 Estruturas e Processos Organizacionais

Nessa segunda dimensão, a finalidade é evidenciar como a chefia do órgão é constituída e organizada, como são definidos e assegurados seus papéis e suas responsabilidades de acordo com as recomendações do PSC/IFAC: Responsabilidade Legal; Responsabilidade pelo

Dinheiro Público; Comunicação com as Partes Interessadas (*stakeholders*); Papéis e Responsabilidades.

Nas recomendações Responsabilidade Legal e Responsabilidade pelo Dinheiro Público, o órgão deve estabelecer mecanismos eficazes para assegurar a observância com todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e outras declarações pertinentes das melhores práticas. Estabelecer acordos apropriados para a utilização eficiente e econômica dos recursos públicos por meio de atos legais que autorizam e controlam o uso e aplicação desses recursos. Em todos os quatro casos não são estabelecidos formalmente medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas. Porém, em todos são estabelecidas disposições adequadas para garantir que os recursos públicos e fundos sejam devidamente salvaguardados e utilizados de forma eficiente por meio de leis orçamentárias, decretos orçamentários, Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei das Licitações, controles sistêmicos e informatizados, controles jurídicos e institucionais exercidos por outros órgãos do Estado que conferem e controlam a execução da despesa.

De acordo com a recomendação Comunicação com os *Stakeholders*, as entidades do setor público precisam estabelecer canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão, funções, objetivos da entidade e desempenho. Utilizar procedimentos adequados para garantir que esses canais possam operar de forma prática e efetiva. Compromisso com a transparência das atividades e a publicação de nomeações da alta administração.

Em todos os Casos estudados são estabelecidos na prática canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão, funções, objetivos da entidade e desempenho. Esses canais são operados efetivamente por meio de sítios institucionais dos próprios órgãos e também do sítio Goiás Transparente que reúne em um único instrumento, informações sobre a gestão nos órgãos públicos do Estado.

Sob a administração da CGE, a Ouvidoria também é um canal permanente onde qualquer cidadão pode se manifestar e manter um relacionamento democrático com o governo do Estado. Por meio de manifestações como elogios, denúncias, pedidos de informações, reclamações, sugestões e informações que são encaminhadas aos órgãos e entidades de origem que compõem a estrutura organizacional do Poder Executivo Estadual para o devido tratamento e retorno da solução da demanda ao cidadão. Um fator determinante que assegura esse canal de comunicação entre Estado-Sociedade está fundamentado na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/11). Os órgãos publicam todas as suas nomeações no DOE e todos os nomes dos

membros da alta administração, seus cargos e contatos são publicados no sítio institucional de cada órgão estadual.

Por fim, na recomendação Papéis e Responsabilidades, é preciso haver uma divisão de responsabilidades claramente definidas dos gestores que por sua vez precisam receber formação inicial adequada na primeira ocasião de nomeação para o órgão ou posteriormente. O grupo gestor precisa estabelecer mecanismos apropriados que garantam o acesso a todas as informações e recursos relevantes que possam ajudar a cumprir seus papéis de forma efetiva. Os processos de nomeações devem ser formais e transparentes, seguindo critérios especificados e se basear no mérito e na habilidade individual de cada membro da administração pública.

O papel do presidente precisa ser definido formalmente, por escrito, para incluir a responsabilidade de proporcionar liderança estratégica eficaz para o órgão de gestão. Os membros do corpo diretivo precisam fornecer um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e normas de conduta. É apropriado que eles sejam independentes da gestão e livres de quaisquer outros relacionamentos que possam materialmente interferir em seu papel. Precisam ter definidos claramente suas funções, mandatos, remuneração e a avaliação. O Chefe do Executivo precisa ter responsabilidade perante todos os aspectos da gestão executiva, sendo responsável perante o órgão pela implementação do máximo desempenho da entidade e a execução da política do corpo governante.

Os níveis de remuneração dos membros do órgão de gestão precisam ser suficientes para atraí-los e retê-los na execução dos objetivos da entidade com êxito. É preciso estabelecer um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração e planos de cargos e salários. É conveniente que nenhum membro esteja envolvido na decisão de sua própria remuneração.

Nos Casos 1 (SEDUCE) e 2 (SEFAZ), os papéis e responsabilidades são definidos por meio de regimentos e regulamentos internos, no Caso 3 (CASA CIVIL) são estabelecidos por meio de decretos e atos de procuradores e no Caso 4 (CGE) são estabelecidos por meio de decretos internos que regulamentam as atividades do órgão. A alta administração nos quatro casos conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão reunindo-se regularmente, onde possuem acesso a todas as informações necessárias para o desempenho legal da função. Também em todos os casos não existem para os diretores cursos de formação inicial e nem posterior ao assumirem seus respectivos cargos. Em relação à estrutura de controle estratégico, que visa avaliar o cumprimento de objetivos, é falho no Caso 1, pois, não existe em todas as áreas da secretaria, assim como também não é revisado periodicamente. Nos Casos 2 e 3 esse

controle de fato não existe ou é desconhecido pelos seus gestores, e, no Caso 4 está desatualizado.

Diferentemente do que acontece no Caso 1 (SEDUCE), os processos de gestão são claramente documentados e compreendidos para política de desenvolvimento, implementação, revisão, tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios nos Casos 2 (SEFAZ), 3 (CASA CIVIL) e 4 (CGE). O estabelecimento de regulamentos financeiros e processuais, que regem a conduta dos negócios, é evidente em todos os casos estudados, por meio de manuais, leis, decretos específicos e limitação de gastos. As nomeações para os quatro casos são realizadas por processos formais e de acordo com critérios especificados. Porém, apesar do esforço em sobrepôr o aspecto técnico sobre o político, esse último exerce influência nas nomeações para cargos diretivos e comissionados, mostrando que a meritocracia precisa ser aperfeiçoada. Também nos quatro casos, o papel do chefe executivo está definido formalmente e inclui responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz no órgão para as suas atividades como um todo.

Existe autonomia dentro da legalidade e da competência exigida pela sua função. O mesmo possui responsabilidade sobre sua gestão, o desempenho do órgão e a implementação de políticas limitadas dentro da lei. Nos quatro casos as nomeações, funções, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do corpo governante são definidas claramente em lei e são por prazo indeterminado, com votação na Assembleia Legislativa do Estado e com anuência do Chefe do Executivo. O responsável por garantir que procedimentos do órgão sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas é a CGE e a Advocacia Setorial no Caso 1 (SEDUCE), a Corregedoria no Caso 2 (SEFAZ), e o secretário e diretores nos Casos 3 e 4 (CASA CIVIL e CGE).

Os procedimentos formais e transparentes para o desenvolvimento de políticas de remuneração da alta administração não dependem dos órgãos dos casos em estudo, pois são de responsabilidade do Poder Legislativo e do Governador do Estado. Assim como em nenhum dos casos, nenhum membro executivo possui participação na determinação de sua própria remuneração. Em todos os casos os órgãos publicam uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos no sítio Goiás Transparente e seus cargos e respectivos reajustes no DOE. A síntese comparativa desses resultados pode ser verificada no Quadro 18.

Quadro 18- Síntese Comparativa dos Resultados – Dimensão: Estruturas e Processos Organizacionais

(Continua)

| ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS / RECOMENDAÇÕES |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Casos                                                  | Responsabilidade Legal e pelo Dinheiro Público                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Comunicação com os Stakeholders                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Papéis e Responsabilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>CASO 1<br/>SEDUCE</b>                               | Não são estabelecidas formalmente medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas. São estabelecidas disposições adequadas para garantir que os recursos públicos e fundos sejam devidamente salvaguardados e utilizados de forma eficiente por meio de leis e decretos. | A Lei de acesso à informação- LAI, estimulou a comunicação com as partes interessadas. É estabelecida por meio do sítio institucional do órgão, pelo sítio Goiás Transparente e também pela Ouvidoria. Existe transparência nas atividades, as nomeações são publicadas no DOE e demais informações sobre a alta administração no sítio do órgão. | São definidos por meio de regimentos e regulamentos internos. A alta administração conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão reunindo-se regularmente e possuem acesso a todas as informações. Não existem cursos de formação para diretores assumirem seus cargos. O controle estratégico é falho. Os processos de gestão não são claramente documentados. Estabelecimento de regulamentos financeiros e processuais que regem a conduta dos negócios. As nomeações são realizadas por processos formais e de acordo com critérios especificados. A meritocracia carece de aperfeiçoamento. Existem autonomia e responsabilidade na gestão. Nomeações definidas em lei e por prazo indeterminado. A CGE e a Advocacia Setorial garantem as boas práticas de governança. As políticas de remuneração da diretoria não dependem do órgão. Os diretores não intervêm na determinação de seus salários. Políticas de remuneração publicadas no DOE e no sítio Goiás Transparente.    |
| <b>CASO 2<br/>SEFAZ</b>                                | Não são estabelecidas formalmente medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas. São estabelecidas disposições adequadas para garantir que os recursos públicos e fundos sejam devidamente salvaguardados e utilizados de forma eficiente por meio de leis e decretos. | A Lei de acesso à informação-LAI, estimulou a comunicação com as partes interessadas. É estabelecida por meio do sítio institucional do órgão, pelo sítio Goiás Transparente e também pela Ouvidoria. Existe transparência nas atividades, as nomeações são publicadas no DOE e demais informações sobre a alta administração no sítio do órgão.  | São definidos por meio de regimentos e regulamentos internos. A alta administração conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão reunindo-se regularmente e possuem acesso a todas as informações. Não existem cursos de formação para diretores assumirem seus cargos. O controle estratégico é desconhecido ou inexistente. Os processos de gestão são claramente documentados. Estabelecimento de regulamentos financeiros e processuais que regem a conduta dos negócios. As nomeações são realizadas por processos formais e de acordo com critérios especificados. A meritocracia carece de aperfeiçoamento. Existem autonomia e responsabilidade na gestão. Nomeações definidas em lei e por prazo indeterminado. A corregedoria garante as boas práticas de governança. As políticas de remuneração da diretoria não dependem do órgão. Os diretores não intervêm na determinação de seus salários. Políticas de remuneração publicadas no DOE e no sítio Goiás Transparente. |

**Quadro 18- Síntese Comparativa dos Resultados – Dimensão: Estruturas e Processos Organizacionais**

(Conclusão)

| <b>ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS / RECOMENDAÇÕES</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Casos</b>                                                  | <b>Responsabilidade Legal e pelo Dinheiro Público</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Comunicação com os Stakeholders</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Papéis e Responsabilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>CASO 3<br/>CASA CIVIL</b>                                  | Não são estabelecidas formalmente medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas. São estabelecidas disposições adequadas para garantir que os recursos públicos e fundos sejam devidamente salvaguardados e utilizados de forma eficiente por meio de leis e decretos. | A Lei de acesso à informação- LAI, estimulou a comunicação com as partes interessadas. É estabelecida por meio do sítio institucional do órgão, pelo sítio Goiás Transparente e também pela Ouvidoria. Existe transparência nas atividades, as nomeações são publicadas no DOE e demais informações sobre a alta administração no sítio do órgão. | São estabelecidos por meio de decretos e atos de procuradores. A alta administração conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão reunindo-se regularmente e possuem acesso a todas as informações. Não existem cursos de formação para diretores assumirem seus cargos. O controle estratégico é desconhecido ou inexistente. Os processos de gestão são claramente documentados. Estabelecimento de regulamentos financeiros e processuais que regem a conduta dos negócios. As nomeações são realizadas por processos formais e de acordo com critérios especificados. A meritocracia carece de aperfeiçoamento. Existem autonomia e responsabilidade na gestão. Nomeações definidas em lei e por prazo indeterminado. O secretário de diretores garantem as boas práticas de governança. As políticas de remuneração da diretoria não dependem do órgão. Os diretores não intervêm na determinação de seus salários. Políticas de remuneração publicadas no DOE e no sítio Goiás Transparente.            |
| <b>CASO 4<br/>CGE</b>                                         | Não são estabelecidas formalmente medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas. São estabelecidas disposições adequadas para garantir que os recursos públicos e fundos sejam devidamente salvaguardados e utilizados de forma eficiente por meio de leis e decretos. | A Lei de acesso à informação- LAI, estimulou a comunicação com as partes interessadas. É estabelecida por meio do sítio institucional do órgão, pelo sítio Goiás Transparente e também pela Ouvidoria. Existe transparência nas atividades, as nomeações são publicadas no DOE e demais informações sobre a alta administração no sítio do órgão. | São estabelecidos por meio de decretos internos que regulamentam as atividades do órgão. A alta administração conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão reunindo-se regularmente e possuem acesso a todas as informações. Não existem cursos de formação para diretores assumirem seus cargos. O controle estratégico é desatualizado. Os processos de gestão são claramente documentados. Estabelecimento de regulamentos financeiros e processuais que regem a conduta dos negócios. As nomeações são realizadas por processos formais e de acordo com critérios especificados. A meritocracia carece de aperfeiçoamento. Existem autonomia e responsabilidade na gestão. Nomeações definidas em lei e por prazo indeterminado. O secretário e diretores garantem as boas práticas de governança. As políticas de remuneração da diretoria não dependem do órgão. Os diretores não intervêm na determinação de seus salários. Políticas de remuneração publicadas no DOE e no sítio Goiás Transparente. |

**Fonte: Elaborado pelo Autor**

### 5.5.3 Controle

A terceira dimensão está direcionada aos controles estabelecidos para apoiar o alcance dos objetivos do órgão, no que diz respeito à eficácia de suas atividades operacionais, do cumprimento de normas, do sistema de controle interno e dos procedimentos de execução orçamentária e financeira, ou seja, das práticas de gestão, constituídas a partir das recomendações Gestão de Risco; Auditoria Interna; Comitês de Auditoria; Controle Interno; Gestão Orçamentária e Financeira; Treinamento de Pessoal.

Em relação às recomendações, Gestão de Risco, Controle Interno, Comitês de Auditoria e Auditoria Interna o órgão público precisa garantir que sistemas eficazes de gestão de riscos sejam estabelecidos como parte do quadro de controle interno da entidade. A função eficaz da auditoria interna é estabelecida como parte do quadro de controle. Os comitês de auditorias são compostos por membros não-executivos, responsáveis pela revisão independente das estruturas de controle que devem funcionar na prática de forma eficiente.

Nos Casos 1 (SEDUCE) e 4 (CGE), há uma comissão interna e permanente que se reúne periodicamente e mapeia as funções sujeitas a riscos, principalmente riscos de corrupção e processos. Existe auditoria interna, como parte da estrutura de controle interno. O controle interno é realizado por meio de uma comissão interna formada por membros da CGE dentro desses órgãos permanentemente. Em relação aos Casos 2 (SEFAZ) e 3 (CASA CIVIL), não existe uma estrutura de controle interno dentro do órgão. O órgão não possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle. Existe a Corregedoria no Caso 2 e a Procuradoria no Caso 3 que tomam providências internamente de forma reativa e não preventiva. De qualquer forma, a CGE é o órgão responsável pelo estabelecimento do controle interno em todos os órgãos estaduais, mesmo que, em alguns casos, isso ocorra por meio de amostras e prioritariamente em função da quantidade de recursos financeiros movimentados pelos órgãos.

Na recomendação Gestão Orçamentária e Financeira o grupo governante precisa garantir e fiscalizar os procedimentos internos relacionados à gestão orçamentária e financeira do setor público para alcançar seus objetivos de maneira efetiva. Nos quatro casos em estudo, a gestão financeira e orçamentária é realizada por meio de decretos de execução orçamentária, leis orçamentárias, decreto de encerramento de exercício anual, legislações relativas ao controle fiscal e direito financeiro e também por meio de controles realizados por outros órgãos do Estado como a SEGPLAN, a própria SEFAZ e a CGE que contribuem para uma gestão orçamentária eficaz e eficiente.

Em relação à recomendação Treinamento de Pessoal, é necessário que cada órgão possa garantir a execução de programas de treinamento de pessoal e gestão de pessoas para formar funcionários capazes de executar suas obrigações diárias. No Caso 1 (SEDUCE), apenas os professores possuem o treinamento com maior frequência, sendo que, os servidores administrativos ainda carecem de incentivo a capacitação. No caso 3 (CASA CIVIL), são estabelecidos programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas. A Escola de Governo cumpre esse papel, sem uma periodicidade específica, acontecendo de acordo com a necessidade do Órgão e do servidor. Nos casos 2 (SEFAZ) e 4 (CGE), apesar da Escola de Governo ter o objetivo de formação, capacitação e valorização do servidor público estadual, na prática, ainda precisa ser desenvolvido exclusivamente com base nas necessidades dos servidores desses Órgãos, por meio de incentivo a capacitação. Geralmente os cursos oferecidos pela Escola de Governo são para todos os servidores do poder executivo estadual, onde a adesão do servidor é mais pela conveniência do que pela sua real necessidade. A síntese comparativa desses resultados pode ser verificada no Quadro 19.

**Quadro 19 - Síntese Comparativa dos Resultados – Dimensão: Controle**

| <b>CONTROLE / RECOMENDAÇÕES</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Casos</b>                    | <b>Gestão de Risco, Controle Interno, Comitês de Auditoria e Auditoria Interna</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Gestão Orçamentária e Financeira</b>                                                                                                                                                                                                                         | <b>Treinamento de Pessoal</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>CASO 1<br/>SEDUCE</b>        | Há uma comissão interna e permanente que se reúne periodicamente e mapeia as funções sujeitas a riscos, principalmente riscos de corrupção e processos. O controle interno é realizado por meio de uma comissão interna formada por membros da CGE dentro desses órgãos permanentemente.                                                     | É realizada por meio de decretos de execução orçamentária, leis orçamentárias, decreto de encerramento de exercício anual, legislações relativas ao controle fiscal e direito financeiro e também por meio de controles realizados por outros órgãos do Estado. | Apenas para os professores o treinamento ocorre com maior frequência, ainda precisa ser desenvolvido exclusivamente com os demais servidores administrativos do Órgão, por meio de incentivo a capacitação.                                                                                                                                                                                                 |
| <b>CASO 2<br/>SEFAZ</b>         | Não existe uma estrutura de controle interno dentro do órgão. O órgão não possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle. A corregedoria dentro do órgão que toma providências de forma reativa por meio de denúncias na ouvidoria. | É realizada por meio de decretos de execução orçamentária, leis orçamentárias, decreto de encerramento de exercício anual, legislações relativas ao controle fiscal e direito financeiro e também por meio de controles realizados por outros órgãos do Estado. | Apesar da Escola de Governo ter o objetivo de formação, capacitação e valorização do servidor público estadual, na prática, ainda precisa ser desenvolvido exclusivamente com base nas necessidades dos servidores do Órgão. Geralmente os cursos oferecidos são para todos os servidores do poder executivo estadual, onde a adesão do servidor é mais pela conveniência do que pela sua real necessidade. |
| <b>CASO 3<br/>CASA CIVIL</b>    | Não existe uma estrutura de controle interno dentro do órgão. O órgão não possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle. A procuradoria revisa os processos e resolve as possíveis pendências relativas aos interesses do Estado.  | É realizada por meio de decretos de execução orçamentária, leis orçamentárias, decreto de encerramento de exercício anual, legislações relativas ao controle fiscal e direito financeiro e também por meio de controles realizados por outros órgãos do Estado. | São estabelecidos programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas. A Escola de Governo cumpre esse papel, sem uma periodicidade específica, acontecendo de acordo com a necessidade do Órgão e do servidor.                                                                                                                              |
| <b>CASO 4<br/>CGE</b>           | Há uma comissão interna e permanente que se reúne periodicamente e mapeia as funções sujeitas a riscos, principalmente riscos de corrupção e processos. O controle interno é realizado por meio de uma comissão interna formada por membros da CGE dentro desses órgãos permanentemente.                                                     | É realizada por meio de decretos de execução orçamentária, leis orçamentárias, decreto de encerramento de exercício anual, legislações relativas ao controle fiscal e direito financeiro e também por meio de controles realizados por outros órgãos do Estado. | Apesar da Escola de Governo ter o objetivo de formação, capacitação e valorização do servidor público estadual, na prática, ainda precisa ser desenvolvido exclusivamente com base nas necessidades dos servidores do Órgão. Geralmente os cursos oferecidos são para todos os servidores do poder executivo estadual, onde a adesão do servidor é mais pela conveniência do que pela sua real necessidade. |

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 5.5.4 Relatórios Externos

Na quarta e última dimensão, o objetivo é verificar como a direção do órgão publica a prestação de contas dos recursos financeiros por meio de seus relatórios, como é medido o seu desempenho no uso desses recursos públicos e a utilização de auditoria externa de suas atividades, sendo formada pelas recomendações Relatório Anual; Medidas de Desempenho e Auditoria Externa.

Na recomendação Relatório Anual, o grupo gestor precisa publicar em tempo hábil um relatório anual (incluindo demonstrações financeiras), de forma objetiva, equilibrada e compreensível. Também precisa dar publicidade a avaliação das atividades e metas que foram alcançadas pela entidade. Os relatórios financeiros precisam estar de acordo com as exigências legais. No geral, em todos os quatro casos são apresentados relatórios anuais para a prestação de contas. Especificamente no Caso 1 (SEDUCE) é publicado um relatório de forma objetiva, equilibrada e compreensível das atividades e ações do órgão, além de outro relatório mais técnico orientado para a área financeira e contábil, voltado ao TCE. No Caso 2 (SEFAZ) é disponibilizado bimestralmente para consulta pública, relatórios de forma tempestiva, objetiva e equilibrada por meio de relatórios resumidos de execução orçamentária e financeira e da gestão fiscal, porém o mesmo possui linguagem técnica, não sendo de fácil compreensão a todos. No Caso 3 (CASA CIVIL) é publicado um relatório que mostra as atividades operacionais desenvolvidas pelo órgão. No Caso 4 (CGE), por meio da Superintendência Central de Controle Interno, em cumprimento às determinações regimentais, é apresentado o relatório “Consolidação das Ações e Programas dos Órgãos e Entidades” referente a cada exercício financeiro. Todos os quatro casos não possuem um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração nem uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. As demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais, como as normas de direito financeiro, normativas da CGE, Lei de responsabilidade fiscal e a Constituição Federal.

Em relação à recomendação Medidas de Desempenho, o órgão deve estabelecer e divulgar as medidas de desempenho relevantes para assegurar e demonstrar que todos os recursos foram adquiridos economicamente e que foram utilizados de forma eficiente e eficaz. Em nenhum caso são adotados procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas.

Na recomendação Auditoria Externa é necessário que o órgão tenha suas atividades auditadas por uma auditoria externa. Precisa garantir a existência de uma relação objetiva,

imparcial e estritamente profissional com os profissionais de auditoria externa. Em todos os quatro casos estudados, o TCE é o órgão responsável pelo controle externo, existindo uma relação respeitosa entre os auditores externos e os gestores do órgão. A síntese comparativa desses resultados pode ser verificada no Quadro 20.

**Quadro 20 - Síntese Comparativa dos Resultados – Dimensão: Relatórios Externos**

| <b>RELATÓRIOS EXTERNOS / RECOMENDAÇÕES</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                         |                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Casos</b>                               | <b>Relatório Anual</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Medidas de Desempenho</b>                                                                            | <b>Auditoria Externa</b>                                                                                                                        |
| <b>CASO 1</b><br><b>SEDUCE</b>             | Relatório de ações e atividades do órgão, relatórios financeiros e contábeis. Não possui comunicado explicando as responsabilidades da alta administração e uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. As demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais.                                                                                                          | Não são adotados procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas. | O TCE é o órgão responsável pelo controle externo do órgão. Existe uma relação transparente, objetiva e profissional com os auditores externos. |
| <b>CASO 2</b><br><b>SEFAZ</b>              | Relatórios resumidos de execução orçamentária e financeira e da gestão fiscal, bimestralmente. Não possui comunicado explicando as responsabilidades da alta administração e uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. As demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais.                                                                                         | Não são adotados procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas. | O TCE é o órgão responsável pelo controle externo do órgão. Existe uma relação transparente, objetiva e profissional com os auditores externos. |
| <b>CASO 3</b><br><b>CASA CIVIL</b>         | Um relatório que mostra as atividades operacionais desenvolvidas pelo órgão. Não possui comunicado explicando as responsabilidades da alta administração e uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. As demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais.                                                                                                           | Não são adotados procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas. | O TCE é o órgão responsável pelo controle externo do órgão. Existe uma relação transparente, objetiva e profissional com os auditores externos. |
| <b>CASO 4</b><br><b>CGE</b>                | Por meio da Superintendência Central de Controle Interno, é apresentado o relatório “Consolidação das Ações e Programas dos Órgãos e Entidades” referente a cada exercício financeiro. Não possui comunicado explicando as responsabilidades da alta administração e uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança. As demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais. | Não são adotados procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas. | O TCE é o órgão responsável pelo controle externo do órgão. Existe uma relação transparente, objetiva e profissional com os auditores externos. |

**Fonte: Elaborado pelo Autor**

## 6. CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou responder a questão de pesquisa “Como a aderência aos princípios de governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir para a gestão pública na administração direta do Estado de Goiás?”. Para responder a questão foram analisados quatro órgãos que compõem a administração direta do Estado de Goiás, por meio de entrevistas com dois gerentes e dois superintendentes desses órgãos, todos servidores públicos de carreira, que possuíam conhecimentos sobre gestão e governança e, principalmente, com poder de decisão dentro de seus respectivos órgãos.

Apesar da reconhecida importância do tema governança aplicada ao setor público, existe uma carência de estudos de qualidade nessa área do conhecimento. A adoção de boas práticas de governança no setor público é essencial para aumentar a possibilidade de obtenção do desenvolvimento econômico com o consequente progresso social. No entanto, no Brasil e não muito diferente no Estado de Goiás, ainda existe um longo caminho a percorrer antes de atingir os almejados elevados níveis de transparência e eficiência na gestão, que por sua vez são os pilares da boa governança. Neste sentido, a pesquisa teve como objetivo geral analisar como a aderência aos princípios de governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir para a gestão pública na administração direta do Estado de Goiás. Para atingir esse objetivo, as seguintes respostas foram alcançadas para cada um dos objetivos específicos propostos.

*(i) Analisar os princípios de governança, as dimensões e as recomendações propostos pelo modelo do PSC/IFAC para a administração pública.*

O Estudo 13, elaborado pelo PSC/IFAC em 2001 centra-se em mecanismos de governança no setor público, especificamente sobre as responsabilidades dos gestores das entidades controladas pelo setor público. Para cumprir o primeiro objetivo, inicialmente foi realizada a tradução desse instrumento da língua inglesa para a língua portuguesa, já que sua versão original é escrita baseada na estrutura da Governança Corporativa para o setor público, do Instituto Britânico de Finanças e Contabilidade Pública (CIPFA) em 1995.

Posteriormente foi realizado, na revisão da literatura um estudo minucioso e criterioso do Estudo 13 do PSC/IFAC (2001), que visou não apenas identificar os princípios, as dimensões e as recomendações propostas nesse modelo, mas que também procurou o entendimento

aprofundado dos conceitos envolvidos em toda a teoria desenvolvida no mesmo. Concomitantemente foi estudada a aplicação desse modelo de governança em outras instituições públicas a fim de se contextualizar a teoria, com o propósito de verificar a aplicabilidade do instrumento no setor público. Assim, foi verificada a relevância da utilização do modelo do PSC/IFAC (2001) em algumas instituições públicas do país por meio do estudo de outras pesquisas realizadas com a aplicação desse modelo (Mello, 2006; Silva, 2012; Silveira, 2013; Marcelli 2013; TCU 2014; Sales et al., 2015).

(ii) *Identificar as principais características do modelo atual de governança pública praticados na administração direta do Estado de Goiás.*

De uma forma geral, nos quatro órgãos públicos pesquisados da administração direta do Estado de Goiás, foi constatado que não são utilizados modelos próprios ou específicos de governança pública. Ficou bastante evidente que esses órgãos públicos são administrados criteriosamente por meio de legislações nacionais como a Lei de responsabilidade fiscal, direito financeiro, Lei de acesso à informação, Lei das licitações, assim como também legislações estaduais, como, o estatuto do servidor público, decretos de execução orçamentária e financeira, leis orçamentárias, regimentos e instruções normativas internos, manuais, dentre outros.

Em relação ao princípio da transparência, foi verificada a existência da comunicação com os *stakeholders*, por meio da publicidade das atividades e ações governamentais executadas pelos gestores públicos. Existe de fato abertura à consultas significativas com as partes interessadas, dando publicidade às informações completas e precisas nos sítios institucionais desses órgãos e principalmente no sítio da transparência do Estado de Goiás, intitulado Goiás Transparente. No entanto, algumas dessas informações, por terem aspectos técnicos, não são claras aos olhos de qualquer cidadão, como os balanços financeiros. A divulgação à população desses sítios como instrumentos de controle que deveriam ser utilizados por ela mesma não são eficientes, ou seja, grande parte da população desconhece o sítio Goiás Transparente pela falta de divulgação pelo Governo.

Com base no princípio da integridade, no que se refere à objetividade e padrões de decoro e probidade na gestão dos recursos públicos, o estatuto dos funcionários públicos civis do Estado de Goiás estabelece a conduta e procedimentos disciplinares para todos os funcionários públicos do Estado. O sistema de controle interno não é o mesmo em todos os órgãos pesquisados, ou seja, a CGE responsável pelo controle interno dos órgãos públicos do Estado não se faz presente de forma permanente em todos eles, onde em determinados casos trabalha por meio de amostragem e fiscaliza apenas operações que envolvem a utilização de

grandes valores de recursos públicos. O controle externo é realizado em todos os órgãos por meio do TCE.

De acordo com o princípio da *Accountability*, os gestores públicos são responsáveis pelas decisões e ações dentro do órgão em que trabalham, mas não recebem formação para exercerem seus cargos de chefia, nem antes e nem depois da nomeação. A prestação de contas ocorre por meio de relatórios de gestão e atividades, assim como também com a utilização de relatórios financeiros e contábeis. Porém, não existem procedimentos formais para medir o desempenho desses órgãos públicos.

*(iii) Verificar a existência de similaridades e não similaridades entre o modelo de governança utilizado pela administração pública direta do Estado de Goiás e os princípios de governança no setor público propostos pelo modelo do PSC/IFAC.*

Para alcançar este objetivo, foram utilizadas como referências as quatro dimensões do modelo do PSC/IFAC (2001): padrões de comportamento, estruturas e processos organizacionais, controle e relatórios externos. Dessa forma, procurou-se verificar se o modelo de governança adotado nos quatro órgãos da administração direta do Estado de Goiás está de acordo com as recomendações propostas em cada dimensão do modelo proposto pelo PSC/IFAC. Portanto, o estudo permitiu verificar quais princípios de governança do modelo do PSC/IFAC já são adotados integralmente pela administração direta do Estado de Goiás no que se refere aos quatro órgãos pesquisados.

Na dimensão Padrões de Comportamento concluiu-se que em relação à Liderança, apesar de não existirem medidas sistematizadas para o exercício da mesma dentro dos órgãos, ela é incentivada pelas chefias e os gestores públicos possuem liberdade e autonomia para exercê-la. Sobre o Código de Conduta (ética), adotado pelos órgãos, o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Goiás define os padrões de comportamento que os membros devem seguir, assim como também do regime disciplinar.

Na dimensão Estruturas e Processos Organizacionais concluiu-se que em relação à Responsabilidade pelo Dinheiro Público há o estabelecimento de disposições adequadas para garantir que os recursos públicos e fundos sejam devidamente salvaguardados e utilizados de forma eficiente por meio de leis e decretos de execução orçamentária. Na Comunicação com os *Stakeholders* os órgãos estabelecem canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre, missão do órgão, papéis, objetivos e responsabilidades. A Lei de acesso à informação (LAI) estimulou a comunicação com as partes interessadas. É estabelecida por meio do sítio

institucional dos órgãos, pelo sítio Goiás Transparente e também pela Ouvidoria. Existe transparência nas atividades, as nomeações são publicadas no DOE e demais informações sobre a alta administração nos sítios dos órgãos. Os Papéis e Responsabilidades são definidos por meio de regimentos e regulamentos internos ou por meio de decretos e atos de procuradores. A alta administração conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão reunindo-se regularmente e possuem acesso a todas as informações necessárias ao exercício da função. São estabelecidos regulamentos financeiros e processuais que regem a conduta dos negócios. As nomeações são realizadas por processos formais e de acordo com critérios especificados. Existem autonomia e responsabilidade na gestão. As nomeações são definidas em lei e por prazo indeterminado. As boas práticas de governança são garantidas pela CGE, advocacia setorial, corregedoria, secretários de governo e diretores. As políticas de remuneração da diretoria não dependem dos órgãos. Os diretores não intervêm na determinação de seus salários. As políticas de remuneração são publicadas no DOE e no sítio Goiás Transparente.

Na dimensão Controle concluiu-se que a Gestão Orçamentária e Financeira é realizada por meio de decretos de execução orçamentária, leis orçamentárias, decreto de encerramento de exercício anual, legislações relativas ao controle fiscal e direito financeiro e também por meio de controles realizados por outros órgãos do Estado. Também por meio de reuniões das juntas de orçamento e finanças que é uma comissão formada pela SEGPLAN e SEFAZ são analisadas a situação de cada órgão, contribuindo para uma gestão orçamentária transparente e eficiente.

Na dimensão Relatórios Externos concluiu-se que em relação à recomendação Relatório Anual os órgãos publicam tempestivamente relatório anual objetivo, equilibrado e minimamente compreensível, principalmente em relação aos relatórios financeiros e contábeis que possuem uma linguagem mais técnica e específica. De forma geral, são apresentados anualmente e em certas ocasiões específicas de alguns órgãos, são publicados bimestralmente. São relatórios de ações e atividades dos órgãos, relatórios financeiros e contábeis, relatórios resumidos de execução orçamentária e financeira e da gestão fiscal, de atividades operacionais desenvolvidas pelo órgão e de consolidação das ações e programas dos órgãos e entidades referentes a cada exercício financeiro. As demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais. Sobre a Auditoria Externa, os órgãos pesquisados têm suas atividades auditadas por uma auditoria externa. O TCE é o órgão responsável pelo controle externo, onde existe uma relação transparente, objetiva e profissional com os auditores externos.

Em relação ao objetivo geral desta dissertação “Analisar como a aderência aos princípios de governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir

para a gestão pública na administração direta do Estado de Goiás” foi observado que nas quatro dimensões do modelo do PSC/IFAC: padrões de comportamento, estruturas e processos organizacionais, controle e relatórios externos, existem recomendações atendidas parcialmente ou que também não são adotadas no modelo de governança utilizado pela administração direta do Estado de Goiás. Dependendo da recomendação, essa não conformidade ocorre em alguns órgãos pesquisados isoladamente ou até mesmo em todos eles.

Na primeira dimensão - Padrões de Comportamento, em relação à recomendação “Códigos de Conduta”, os órgãos pesquisados utilizam o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Goiás. Porém, é necessário a sua revisão periódica de adesão, com o objetivo de verificar se os servidores estão seguindo as orientações do mesmo e até mesmo se possuem conhecimento sobre esse instrumento, que estabelece os padrões de comportamento que todos os servidores devem seguir, assim como também do regime disciplinar. No que se refere à recomendação “Objetividade, Integridade e Honestidade” é necessário que os órgãos estabeleçam mecanismos apropriados para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse. O interesse público deve prevalecer em detrimento do interesse privado.

Na segunda dimensão - Estruturas e Processos Organizacionais, de acordo com a recomendação “Responsabilidade Legal e pelo Dinheiro Público”, os órgãos precisam estabelecer mecanismos eficazes para assegurar a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e outras declarações pertinentes das melhores práticas. Na recomendação “Comunicação com os *Stakeholders*” é importante que o Estado divulgue a população o canal da transparência do Estado, o sítio Goiás Transparente, já que o mesmo não é conhecido por grande parte da população, apesar da facilidade de sua utilização, inclusive por contar com um assistente virtual de navegação. Em relação à recomendação “Papéis e Responsabilidades”, os membros do corpo governante, no caso, superintendentes e gerentes, precisam receber formação inicial adequada antes de assumirem seus cargos diretivos e também quando necessário, após a nomeação para o cargo. A estrutura de controle estratégico é extremamente necessária para verificar se os objetivos e metas estão sendo atingidos pelos gestores. Os processos de gestão necessitam estar claramente documentados para a tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios. Apesar das nomeações serem realizadas por processos formais e de acordo com critérios técnicos especificados, existe a necessidade de se inibir a influência política na nomeação para os cargos de superintendentes. Para os cargos de gerentes existe o processo de meritocracia, que também carece de aperfeiçoamentos por meio de critérios mais técnicos e transparentes.

Na terceira dimensão - Controle, de acordo com a recomendação “Gestão de Risco, Controle Interno, Comitês de Auditoria e Auditoria Interna”, em alguns dos órgãos pesquisados a CGE, que é o órgão responsável pelo controle interno em todos os órgãos estaduais se faz presente de forma permanente por meio de unidades de controle interno (UCIs). Porém seria importante e necessário que a CGE disponibilizasse as UCIs em todos os órgãos estaduais, como parte do quadro de controle, formados por membros não executivos, e que funcione na prática, com a responsabilidade de realizar uma revisão independente das estruturas de controle. Segundo a recomendação “Treinamento de Pessoal” é preciso garantir a execução de programas de treinamento de pessoal e gestão de pessoas para formar funcionários capazes de executar suas obrigações diárias. A Escola de Governo é o órgão estadual responsável por oferecer esses treinamentos aos servidores públicos, porém esses cursos precisam ser contínuos e mais acessíveis aos servidores de acordo com a necessidade de cada órgão.

Na quarta dimensão - Relatórios Externos, em relação à recomendação “Relatório Anual”, apesar de serem publicados anualmente e em alguns casos específicos bimestralmente, de forma objetiva, equilibrada e compreensível, os relatórios devem conter em seu corpo uma declaração sobre as adaptações às normas e códigos de boa governança aplicáveis à administração pública. De acordo com a recomendação sobre “Medidas de Desempenho”, os órgãos do setor público precisam estabelecer e divulgar as medidas de desempenho relevantes para assegurar e demonstrar que todos os recursos foram adquiridos economicamente e que foram utilizados de forma eficiente e eficaz. Hoje o Estado de Goiás não possui índices claros e relevantes para medir o desempenho da administração nos órgãos públicos pesquisados a fim de acompanhar e corrigir as possíveis falhas.

De acordo com os resultados encontrados nos quatro casos, ficou evidente que o modelo de governança praticado na administração direta do Estado de Goiás pode ser melhorado, considerando-se os três princípios do modelo do PSC/IFAC, transparência, integridade e *accountability*. No que se refere ao princípio da transparência, é necessário fazer uma aproximação entre sociedade e Estado, principalmente em relação ao sítio Goiás Transparente. A população precisa conhecer esse instrumento e saber utilizar as suas ferramentas, reconhecendo a importância do mesmo como ferramenta de controle das ações governamentais e de prestação de contas da utilização dos recursos públicos. O Estado tem o papel de não apenas divulgar esse canal de comunicação, mas também de integrar a sociedade ao mesmo, incentivando a sua utilização por meio de uma linguagem mais clara e eficiente para o cidadão.

Com referência ao princípio da integridade, é preciso estabelecer um controle estratégico efetivo, no nível institucional, para que os gestores possam analisar se os objetivos

estão sendo cumpridos, e também avaliar se o desempenho de cada membro da administração pública está de acordo com as metas preestabelecidas. É importante que se estabeleça um sistema de metas e resultados nos órgãos públicos de forma concomitante com uma política de incentivo para que as metas sejam cumpridas. O servidor público precisa passar por cursos de aprimoramento para que possa prestar um serviço público mais eficiente à população.

Em termos de *accountability*, é preciso estabelecer um mecanismo mais eficiente, onde os relatórios financeiros e contábeis possam ser enviados mensalmente ou até mesmo em tempo real por meio de sistemas apropriados para a avaliação do TCE. Hoje os órgãos perdem muito tempo para elaborar e consequentemente enviar calhamaços de relatórios financeiros para análise junto ao TCE. Outra questão relevante é a demora no envio desses relatórios junto ao órgão fiscalizador para averiguação e manifestação, que pode ser realizado segundo a Lei Orgânica do TCE (2011) em até 60 dias após a abertura da sessão legislativa do ano seguinte ao do fechamento do exercício financeiro. Assim, verifica-se que se a prestação de contas fosse mais dinâmica e integrada entre o órgão público e a corte de contas, haveria mais chances de se encontrar de forma mais ágil, possíveis discrepâncias e consequentemente a solução das mesmas visando uma administração pública mais efetiva.

## 6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresentou algumas limitações em seu desenvolvimento. A primeira delas é que o estudo ocorreu apenas na administração direta do Estado de Goiás. Com a inclusão de alguns órgãos da administração indireta do Estado, como empresas de economia mista e autarquias, os resultados poderiam ser mais amplos. Outra limitação foi o fato de não ter sido possível realizar a pesquisa na Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado - SEGPLAN, órgão importante na estrutura administrativa do Estado, responsável principalmente pelo planejamento estratégico do Governo, formulação da política econômica e de desenvolvimento do Estado. Apesar das tentativas de estabelecimento de contato com os gestores do órgão, não foi possível a participação deles na pesquisa.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa contribui tanto para o conhecimento acadêmico quanto para a administração pública. Para a Academia o estudo procurou agregar conhecimento sobre o tema

governança no setor público ao utilizar o modelo do PSC/IFAC (2001) na administração direta do Estado de Goiás, pois apesar da existência de alguns trabalhos anteriores (MELLO, 2006; SILVA, 2012; SILVEIRA, 2013; MARCELLI, 2013; TCU, 2014 E SALES ET AL., 2015) verificou-se a carência de estudos sobre modelos de governança pública nas esferas administrativas estaduais e municipais do país.

Para a administração pública no Estado de Goiás, esta pesquisa tem relevância ao mostrar aos gestores públicos como é o modelo de governança pública adotado no Estado em comparação ao modelo proposto pelo PSC/IFAC (2001), instituição que possui credibilidade e é respeitada mundialmente, por possuir um comitê formado por contadores do setor público, de forma permanente e centrado em mecanismos de governança no setor público. O PSC acredita que a publicação e posteriormente a utilização do Estudo 13 pode contribuir para a boa governança e prestação de contas no setor público.

Com esta pesquisa, a administração pública direta do Estado de Goiás poderá, de acordo com suas necessidades, fazer adaptações em seu modelo de governança, adotando assim boas práticas de governança pública para consequentemente obter uma administração pública mais transparente, eficiente e efetiva em benefício do cidadão.

### 6.3 PESQUISAS FUTURAS

Para pesquisas futuras indicam-se três possibilidades não contempladas neste estudo. Primeiro, pode-se aplicar a pesquisa em outros órgãos da administração direta para fins de comparação. Uma segunda possibilidade é aplicar o modelo do PSC/IFAC (2001) também em órgãos públicos estaduais da administração indireta, como as autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista. E como terceira e última sugestão, está a Elaboração de instrumentos para analisar as dimensões do PSC/IFAC de forma quantitativa e mensurar a existência de correlação entre a adoção das recomendações de cada dimensão do referido modelo e o índice de satisfação da população com a administração pública.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. São Paulo: 21 Ed. Método, 2013.

ANAO, Australian National Audit Office. **Applying principles and practice of corporate governance in budget agencies**. 2002. Disponível em: < <http://www.anao.gov.au> >. Acesso em: 24 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Auditor General for Austrália**. (2003). Disponível em: <<http://www.anao.gov.au/uploads/documents/>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARRET, P. **Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector**. AM Auditor General for Austrália. (2002). Disponível em: <<http://www.anao.gov.au/uploads/documents/>>. Acesso em: 22 mar.2016.

BHATTA, Gambhir. **Post-NPM Themes in Public Sector Governance**. Working Paper n. 17 set. 2003.

BILHIM, João. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas** (2ª ed.), Lisboa: ISCSP, 2001.

BIZERRA, L.V.; ALVES, F.J.S.; RIBEIRO, C.M.A. **Governança pública: uma proposta de conteúdo mínimo para os relatórios de gestão das entidades governamentais**. Encontro de Administração Pública e Governo: Anpad, Salvador/BA, 18 a 20 nov. 2012.

BORGES, Luís Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. **Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil**. Revista do BNDES, v. 12, n. 24, p. 111-148, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Atualizada até a Emenda Constitucional n.º 67, de 22 de dezembro de 2010. Presidência da República. Casa Civil. Subchefe para Assuntos Jurídicos.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000 (**Lei de Responsabilidade Fiscal**). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar n.º 131, 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**, 28 maio 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm)>. Acesso em: 6 fev.2016.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 135, de 4 de junho de 2010. Altera a Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp135.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp135.htm)>. Acesso em: 5 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/sf/legislacao/legisla/>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 20 mai. 2016

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 12.527, 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 18 novembro 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm)>. Acesso em: 6 fev. 2016.

CADBURY COMMITTEE. **Reporto f the committee on tehe financial aspects of corporate governance**. London, 1992. Disponível em: <<http://www.ags.gov.au>>. Acesso em: 2 fev.2016.

CAMPOS, Rosana; PAIVA, Denise; GOMES, Suely. **Gestão da informação pública: um estudo sobre o Portal Transparência Goiás**. Sociedade e Estado, v. 28, n. 2, p. 393-417, 2013.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE.CFC. **Resolução nº 1.128/08. Aprova a NBC T 16.1 – Conceituação, Objeto e Campo de Aplicação**. Disponível em: <[www.cfc.org.br](http://www.cfc.org.br)>. Acesso em: 22 jul. 2016.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE GOIÁS. **Relatório sobre a Aplicação da Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção na Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos**, 2012.

DEUTSCH, Alan. **A governança corporativa no Brasil**. Jusbrasil, 2014. Disponível em: <<http://alandeutsch.jusbrasil.com.br/artigos/112320805/a-governanca-corporativa-no-brasil>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

FARIA, Jorge et al. **As componentes da estrutura organizacional, a cultura de partilha de ideias e a gestão pela qualidade**. Jornadas Luso-Espanholas Gestão Científica, p. 1-12, 2006.

FIGARO, Roseli. **A triangulação metodológica em pesquisas sobre a comunicação no mundo do trabalho**. Revista Fronteiras- estudos midiáticos. Unisinos p. 124-131 maio/agosto 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 Ed. São Paulo: V.5, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÁS. Decreto n. 6965 de 2009. Regulamenta o sítio Goiás Transparente consolidando-se como principal instrumento de promoção da transparência das ações do Poder Executivo do Estado de Goiás. **PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS**, em Goiânia. Legislação Estadual.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 7904, de 11 de junho de 2013. Regulamenta a Lei nº 18.025, de 22 maio de 2013, que dispõe sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, no âmbito do Estado de Goiás, institui o serviço de informação ao cidadão e dá outras providências. **PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS**, em Goiânia, 11 de junho de 2013, 125º da República.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 8356 de janeiro de 2016. Estabelece normas complementares de programação e execução orçamentária, financeira e contábil para o exercício de 2016. **PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS**, em Goiânia, 13 de janeiro de 2016. Legislação Estadual.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10460, de 22 de fevereiro de 1988. Estabelece o estatuto dos funcionários públicos civis do estado de goiás e de suas autarquias. **PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS**, em Goiânia, 22 de fevereiro de 1988. Legislação Estadual.

\_\_\_\_\_. Lei n. 18025, de 22 de maio de 2013. Estabelece que órgãos e entidades da administração estadual devem promover a divulgação de informações públicas de interesse coletivo ou geral independente de solicitação. **PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS**, em Goiânia, 22 de maio de 2013. Legislação Estadual.

\_\_\_\_\_. **Goiás Transparente: portal da transparência em Goiás**. Site institucional. 2016. Disponível em: < <http://www.transparencia.go.gov.br/pagina.php?id=144>.> Acesso em: 23 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **SIGA - Sistema de Gestão Administrativa**. 2016a. Disponível em: < <http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/107586/siga-e>.> Acesso em: 24 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Organograma do poder executivo estadual**. 2016b. Disponível em: < <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-04/organograma-do-estado---rev04.pdf>.> Acesso em: 24 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **SED – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação**. 2016c. Disponível em: < [http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-07/organograma\\_sed-r6\\_cdr.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-07/organograma_sed-r6_cdr.pdf)> Acesso em: 12 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **SEDUCE – Secretaria de Estado da Educação Cultura e Esporte**. 2016d. Disponível em: < [http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-04/organograma\\_seduc-r3.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-04/organograma_seduc-r3.pdf) > Acesso em: 22 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **SEFAZ – Secretaria de Estado da Fazenda**. 2016e. Disponível em: < [http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2015-07/organograma\\_sefaz-r3\\_cdr.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2015-07/organograma_sefaz-r3_cdr.pdf)> Acesso em: 22 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Secretaria de Estado da Casa Civil.** 2016f. Disponível em: < [http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-04/organograma\\_casa-civil-r3\\_cdr.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-04/organograma_casa-civil-r3_cdr.pdf)> Acesso em: 1 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **CGE – Controladoria Geral do Estado de Goiás.** 2016g. Disponível em: < [http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-05/organograma\\_cge-r3\\_cdr.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-05/organograma_cge-r3_cdr.pdf)> Acesso em: 22 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Tribunal de Contas do Estado. Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Goiás atualizada em fevereiro de 2011.** Goiás. Disponível em < <https://tcenet.tce.go.gov.br/Downloads/Arquivos/001917/Lei%20organica%203.0.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura, processos e resultados.** 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **IBGC.** Página institucional. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa: Adição de Valor para a Organização.** 2009. Disponível em: <[www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Eventos&CodArquivo=51](http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Eventos&CodArquivo=51)>. Acesso em: 18 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5 ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <<<http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47>>. Acesso em: 07 abr. 2016.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. IFAC. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. Study 13,** 2001. Disponível em <<http://www.ifac.org>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **IFAC. Página institucional.** Disponível em: <[www.ifac.org](http://www.ifac.org)>. Acesso em: 16 fev. 2016.

IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. C.; PEREIRA, E.; **Dicionário de Termos de Contabilidade.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACERDA, L. P. **Governança corporativa aplicada ao setor público: uma análise do desempenho educacional no Brasil e em Minas Gerais a partir da PNAD- pesquisa nacional por amostra de domicílios.** 2011. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento do Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG.

LADEIRA, Daniela Lopes. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso.** 2009. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

LISOT, Altair. **Os princípios da governança corporativa no processo de modernização da gestão da segurança pública no Brasil.** Revista Ordem Pública, v. 5, n. 1, p. 29-55, 2012.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho de Administração**. 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MARCELLI, Selma. **Governança no setor público: diagnóstico das práticas de gestão da Polícia Federal à luz do estudo 13 do PSC/IFAC**. 2013.106 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público**. Rev. adm. contemp. Curitiba, v. 11, n. 2, p. 11-26, jun. 2007. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552007000200002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552007000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 18 fev. 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade; FONSECA, Jairo Simon da. **Curso de estatística**. Atlas, 6ª Edição, 1996.

MATIAS-PEREIRA, José. **Finanças Públicas: a política orçamentária no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. *Administração Pública e Gestão Social*, 2, jul. 2010. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. 119 f. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática**. S. Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. **Governança pública e parcerias do estado: a relevância dos acordos administrativos para a nova gestão pública**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, 2008. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=5177](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=5177)>. Acesso em: 14 fev. 2016.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Principles of corporate governance**. Paris: OECD, 1999.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Principles of corporate governance**. Paris: OECD, 2004.

\_\_\_\_\_. **Página institucional**. 2016. Disponível em: <[www.oecd.org](http://www.oecd.org)>. Acesso em: 16 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. PUBLIC AND CORPORATE GOVERNANCE OCDE 2015. Disponível em: <<http://www.oecd.org/brazil/Brazil%20brochureWEB.pdf>>. Acesso em: 10. out.2016.

\_\_\_\_\_. **Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades**. 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>>. Acesso em: 08 abr.2016.

PAXON, Dean; WOOD, Dean (Org.). **Dicionário enciclopédico de finanças**. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, José Matias. **Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil**. Atlas, 2003.

PETERS, B. Guy. **Governance as Political Theory**. In: LEVI-FAUR, David. (Ed.). Oxford Handbook of Governance. New York: Oxford University Press, 2012.

REVISTA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE. **Sistema Público de Escrituração Digital**. Conselho Federal de Contabilidade, RBC, Brasília, ano XXXVII, n. 174. nov./dez. 2008.

RIBEIRO NETO, Ramon M.; FAMÁ, Rubens. A importância da governança corporativa na gestão das empresas: o caso do grupo Orsa. **Seminários de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, v. 6, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SALES, Elana C. A. S. *et al.* **Governança no setor público segundo a IFAC: um estudo nas universidades federais brasileiras**. In: XXII Congresso Brasileiro de Custos, 2015, Foz do Iguaçu. Anais do Congresso Brasileiro de Custos. PR, Brasil, 11 a 13 de novembro de 2015. Disponível em < <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/3966/3967>> Acesso em 13 abr. 2016.

SANTOS, Maiara Adotiva Cordeiro; SOUZA, Carlos Alberto. **A governança corporativa e seu impacto nas empresas dos segmentos bancário e de papel e celulose**. Conselho Federal de Contabilidade, RBC, Brasília, ano XXXVII, n. 174. nov./dez. 2008.

SERPA, Selma Maria Hayakawa Cunha. **Nota Técnica-Seaud 2/2013: Compreendendo os conceitos de governança para controlar**. Revista do TCU, n. 127, p. 34-47, 2013.

SILVA, Sheila Messias da. **Uma análise dos relatórios de gestão do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação à luz da governança aplicada ao setor público**. 2012. 188 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. doi:10.11606/D.12.2002.tde-04122002-102056. Acesso em: 12 mai. 2016.

SILVEIRA, Elen Durán da. **Aplicação do conceito de governança corporativa segundo o IFAC em uma empresa pública brasileira**. 2013. 143 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa de Pós Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, SC.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2007.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro de; TAVARES Filho, Francisco; MACÊDO, Fabrício de Queiroz. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. TCU. **Revista do tribunal de contas da união: A prática da governança corporativa no setor público federal**. Tribunal de Contas da União, ano 45, n. 127.maio/agosto de 2013.

\_\_\_\_\_. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria/Tribunal de Contas da União. **Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão**, 2014.

\_\_\_\_\_. **Dez passos para a boa governança**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 28 p.

TIMMERS, Hans. **Government Governance: corporate governance in the public sector, why and how?** The Netherlands Ministry of Finance. 9th Fee Public Sector Conference. Nov, 2000. Disponível em: <[http://www.ecgi.org/codes/documents/public\\_sector.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/public_sector.pdf)>. Acesso em: 08 fev. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987, 175p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Editora Atlas SA, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman Editora, 2001.

## **APÊNDICE A- PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO: CASO-PILOTO**

### **1- Dados Gerais do Estudo de Caso:**

#### **A) Questão de Pesquisa:**

Como a adoção dos princípios de Governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir para uma gestão pública efetiva na Administração Direta do Estado de Goiás?

#### **B) Objetivo Geral da Pesquisa:**

Analisar como a adoção dos princípios de Governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir na gestão pública da Administração Direta do Estado de Goiás.

#### **C) Fontes de Informações:**

- Entrevistas semiestruturadas (roteiro de questões fechadas e abertas)
- Documentos de interesse à pesquisa: sites institucionais, organogramas, sistemas utilizados, planilhas, tabelas, artigos, relatórios, demonstrativos financeiros, etc.
- Observação direta do entrevistado pelo entrevistador.

#### **D) Procedimentos**

- Definir os critérios para a seleção dos órgãos públicos;
- Selecionar os órgãos públicos a serem visitados para a realização das entrevistas;
- Fazer levantamento prévio de informações gerais dos órgãos públicos selecionados em relação à localização, contatos, estrutura, organograma e hierarquia funcional;
- Contatar os órgãos e marcar as entrevistas;
- Visitar os órgãos públicos;
- A partir do organograma da estrutura organizacional do órgão, identificar os respondentes em cada órgão;
- Realizar as reuniões e gravar as entrevistas;
- Transcrever as entrevistas;

- Analisar o material coletado: entrevistas, documentos, anotações, relacionando e comparando com a teoria existente;
- Redigir o relatório;
- Elaborar um relatório para cada órgão público.

## 2- Coleta dos Dados:

### A) Características Gerais do Órgão Público:

- Órgão Público:
- Competência:
- Estrutura Organizacional:
- Departamentos e setores:
- Localização:
- Contatos:

### B) Características do Respondente:

- Nome do Respondente: \_\_\_\_\_
- Sexo do Respondente: ( ) Masculino ( ) Feminino
- Cargo/Função do Respondente: \_\_\_\_\_
- Formação Acadêmica: Graduação: \_\_\_\_\_ Pós-Graduação: \_\_\_\_\_
- Tempo de serviço público prestado: \_\_\_\_\_
- Tempo de nomeação do cargo atual: \_\_\_\_\_
- Forma de provimento do cargo público: ( ) Efetivo/Estatutário ( ) Comissionado/Confiança ( ) Temporário/Tempo determinado

### C) Entrevistas – Roteiro Semiestruturado

#### **PADRÕES DE COMPORTAMENTO** **LIDERANÇA**

|   |                                                                                                                                                                         |                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1 | O órgão adota medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento?<br><i>Quais são essas medidas?</i> | ( ) sim ( ) não |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

#### **CÓDIGO DE CONDUTA**

|   |                                                                                                                                                                                                                                          |                 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 2 | O órgão adota um código formal de conduta/ética que defina os padrões de comportamento para que os membros do corpo governante e todos os demais servidores públicos do órgão?<br><i>Os servidores do órgão são obrigados a assinar?</i> | ( ) sim ( ) não |
| 3 | O órgão revisa periodicamente a adesão ao código de conduta?<br><i>Com que periodicidade?</i>                                                                                                                                            | ( ) sim ( ) não |

#### OBJETIVIDADE, INTEGRIDADE, E HONESTIDADE

|   |                                                                                                                                                                                                                                             |                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 4 | O órgão estabelece mecanismos apropriados para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos do órgão não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse?<br><i>Quais mecanismos são utilizados?</i> | ( ) sim ( ) não |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

#### ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

##### RESPONSABILIDADE LEGAL

|   |                                                                                                                                                                                                       |                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 5 | O órgão estabelece medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas?<br><i>Quais as medidas?</i> | ( ) sim ( ) não |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

##### RESPONSABILIDADE POR DINHEIRO PÚBLICO

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 6 | O órgão estabelece disposições adequadas para garantir que os fundos e recursos públicos sejam:<br>• devidamente salvaguardados?<br>• utilizados economicamente, eficientemente, eficazmente, adequadamente, e com a devida propriedade?<br>• utilizados de acordo com a previsão legal que os regem? | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|

#### COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS- STAKEHOLDERS

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                    |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 7 | O órgão estabelece:<br>• canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão do órgão, papéis, objetivos e desempenho?<br>• processos adequados para assegurar que esses canais operem efetivamente na prática?<br><i>Quais são esses canais de comunicação?</i> | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |
| 8 | O órgão tem compromisso explícito de abertura e transparência em todas as suas atividades?<br><i>Como ocorre essa transparência?</i>                                                                                                                                                | ( ) sim ( ) não                    |
| 9 | O órgão:<br>• publica as suas nomeações?<br>• disponibiliza publicamente os nomes de todos os membros da alta administração, juntamente com seus respectivos interesses relevantes?<br><i>Onde ocorrem essas publicações?</i>                                                       | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |

#### PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 10 | Existe uma divisão clara de responsabilidades definida na diretoria do órgão para assegurar um equilíbrio de poder e responsabilidade?<br><i>Como ocorre a divisão de responsabilidade?</i>                                                                                                                                                                          | ( ) sim ( ) não                                       |
| 11 | A alta administração:<br>• reúne-se regularmente?<br>• conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão?<br>• monitora a gestão executiva?<br><i>Qual a periodicidade das reuniões? Como se dá o monitoramento?</i>                                                                                                                                              | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |
| 12 | Os membros do corpo governante (superintendentes ou gerentes) recebem formação inicial na primeira vez que são nomeados para exercerem funções de liderança no órgão e, posteriormente, caso seja necessário?<br><i>Como é essa formação?</i>                                                                                                                        | ( ) sim ( ) não                                       |
| 13 | A entidade tem claramente estabelecido acesso do corpo diretivo às informações relevantes, recomendações e pesquisas necessárias para realizar eficazmente o seu papel?                                                                                                                                                                                              | ( ) sim ( ) não                                       |
| 14 | O órgão estabelece uma estrutura de controle estratégico (ou esquema de poderes delegados ou reservados)?<br><i>Como é essa estrutura?</i>                                                                                                                                                                                                                           | ( ) sim ( ) não                                       |
| 15 | O órgão mantém a estrutura de controle estratégico atualizada?                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ( ) sim ( ) não                                       |
| 16 | A estrutura de controle estratégico do órgão inclui uma programação formal referente a decisões da administração?                                                                                                                                                                                                                                                    | ( ) sim ( ) não                                       |
| 17 | O órgão estabelece processos de gestão claramente documentados e compreendidos para:<br>• política de desenvolvimento, implementação e revisão?<br>• tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios?                                                                                                                                         | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não                    |
| 18 | O órgão estabelece regulamentos financeiros e processuais formais para regerem a conduta de seus negócios?<br><i>Quais regulamentos?</i>                                                                                                                                                                                                                             | ( ) sim ( ) não                                       |
| 19 | Sempre que o órgão é responsável por fazer as nomeações para os cargos, é estabelecido um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas:<br>• de acordo com os critérios especificados?<br>• com base no mérito e capacidade individual de realizar um papel definido dentro do órgão?<br><i>Existe meritocracia de fato? Como é esse processo?</i> | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não                    |
| 20 | Quando são feitas as nomeações para o órgão, são tais nomeações percebidas e analisadas pelo órgão como um todo?                                                                                                                                                                                                                                                     | ( ) sim ( ) não                                       |
| 21 | O papel do Chefe Executivo está definido formalmente, e inclui responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o órgão e para as suas atividades como um todo?                                                                                                                                                                                            | ( ) sim ( ) não                                       |
| 22 | Os membros não executivos, porém diretivos, do órgão são:<br>• independentes da administração?                                                                                                                                                                                                                                                                       | ( ) sim ( ) não                                       |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|    | • livres de quaisquer outras relações que possam interferir materialmente com o exercício de um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta?                                                               | ( ) sim ( ) não                    |
| 23 | Quando o órgão é responsável por fazer as nomeações de não executivos, são elas:<br>• nomeações por prazo determinado?<br>• reconduções sujeitas a um processo de avaliação formal?                                                                            | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |
| 24 | O Chefe Executivo tem responsabilidade sobre os aspectos da gestão?<br><i>Existe alguma limitação de responsabilidade? Qual?</i>                                                                                                                               | ( ) sim ( ) não                    |
| 25 | É o Chefe Executivo responsável pelo melhor desempenho do órgão e implementação de políticas?                                                                                                                                                                  | ( ) sim ( ) não                    |
| 26 | As funções, mandatos, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do corpo governante são definidos claramente?<br><i>De que forma são definidos?</i>                                                                                                 | ( ) sim ( ) não                    |
| 27 | O órgão tem um responsável por garantir que os procedimentos sejam seguidos, as leis sejam aplicadas e os regulamentos e outras declarações relevantes sobre as melhores práticas sejam cumpridas?<br><i>Quem é esse responsável?</i>                          | ( ) sim ( ) não                    |
| 28 | O órgão tem um responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas?<br><i>Quem é esse responsável?</i> | ( ) sim ( ) não                    |
| 29 | O órgão estabelece um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração?<br><i>Como ocorre isso?</i>                                   | ( ) sim ( ) não                    |
| 30 | O órgão estabelece procedimentos para garantir que nenhum membro executivo esteja envolvido na determinação de sua própria remuneração?                                                                                                                        | ( ) sim ( ) não                    |
| 31 | O órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos?<br><i>É publicado no diário oficial? Onde mais?</i>                                                                                            | ( ) sim ( ) não                    |

**CONTROLE****GESTÃO DE RISCO**

|    |                                                                                                                                                                              |                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 32 | O órgão toma medidas para garantir que sistemas eficazes de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle interno?<br><i>Quais são as medidas?</i> | ( ) sim ( ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

**AUDITORIA INTERNA**

|    |                                                                                                                                               |                 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 33 | O órgão toma medidas para garantir que uma função de auditoria interna efetiva seja estabelecida como parte da estrutura de controle interno? | ( ) sim ( ) não |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

|  |                                                                              |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <i>Essa estrutura de controle interno é revisada e testada regularmente?</i> |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------|--|

#### COMITÊS DE AUDITORIA

|    |                                                                                                                                                                  |                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 34 | O órgão possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle? | ( ) sim ( ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

#### CONTROLE INTERNO

|    |                                                                                                                                                                    |                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 35 | O órgão toma medidas para garantir que a estrutura de controle interno:<br>• esteja bem estabelecida?<br>• funcione na prática?<br><i>Quais são essas medidas?</i> | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |
| 36 | O órgão inclui em seu relatório anual uma declaração sobre a eficácia do quadro de membros do controle interno?                                                    | ( ) sim ( ) não                    |

#### GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

|    |                                                                                                                                                                       |                 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 37 | O órgão assegura que os procedimentos em vigor proporcionam gestão financeira e orçamentária eficazes e eficientes?<br><i>Quais são esses procedimentos em vigor?</i> | ( ) sim ( ) não |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

#### TREINAMENTO DE PESSOAL

|    |                                                                                                                                                                                                                                |                 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 38 | O órgão estabelece programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas?<br><i>Qual a periodicidade desses programas de formação? E que programas são esses?</i> | ( ) sim ( ) não |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

#### RELATÓRIOS EXTERNOS

##### RELATÓRIO ANUAL

|    |                                                                                                                                                                    |                 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 39 | O órgão publica tempestivamente um relatório anual objetivo, equilibrado e compreensível?<br><i>Que relatórios são esses? Quais são os veículos de publicação?</i> | ( ) sim ( ) não |
| 40 | O relatório anual contém um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração?<br><i>Quais são as responsabilidades?</i>                            | ( ) sim ( ) não |
| 41 | O órgão inclui em seu relatório anual uma declaração confirmando que cumpre as normas ou códigos de governança corporativa?                                        | ( ) sim ( ) não |
| 42 | O órgão garante que as demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais?<br><i>O que garante esse processo de conformidade?</i>            | ( ) sim ( ) não |

#### MEDIDAS DE DESEMPENHO

|    |                                                                                                                                                |                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 43 | O órgão possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas?<br><i>Quais são esses procedimentos?</i> | ( ) sim ( ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

#### AUDITORIA EXTERNA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 44 | O órgão tem suas atividades auditadas por uma auditoria externa?<br>O órgão trabalha para garantir que um relacionamento transparente, objetivo e profissional seja mantido com os auditores externos?<br><i>Qual órgão faz essa auditoria?</i> | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|

#### PERCEPÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA NO ÓRGÃO PELO GESTOR

|    |                                                                                                                                                                     |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 45 | O órgão segue algum modelo próprio de governança aplicada ao setor público?<br>Qual? Existem manuais, documentos, normas e/ou similares a serem seguidos?<br>Quais? |  |
| 46 | Como você avalia o atual modelo de governança adotado pelo órgão? você acredita que ele ainda pode ser melhorado? De que forma?                                     |  |

#### D) Documentos

- Sites institucionais;
- Planilhas de planejamento e gestão;
- Organogramas dos órgãos públicos;
- Histórico e competência dos órgãos estaduais pesquisados;
- Sistemas e implementação da transparência, controle, relatórios externos;
- Normas jurídicas (leis e decretos);
- Documentos e relatórios sobre receita, despesa, empenhos, licitações e liquidação disponíveis para consultas (Lei da transparência pública e acesso a informação).

#### E) Observação Direta

Nas visitas aos órgãos públicos o entrevistador observará o comportamento dos entrevistados em aspectos relacionados ao domínio do assunto abordado, espontaneidade, objetividade e clareza das respostas, interesse dos mesmos pelo tema da pesquisa, a estrutura organizacional e hierárquica do órgão, divisão de tarefas, o compromisso do gestor com os princípios de

governança pública como a transparência, integridade e prestação de contas. E se de fato esses princípios resultam na efetividade do serviço público prestado ao contribuinte.

#### F) Definição dos Conceitos, Variáveis e Termos

- Gestão: ou Administração é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar, ou seja, dirigir pessoas e/ou recursos para alcançar objetivos definidos.
- Governança Corporativa: Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015), a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. No geral governança é o conjunto de regras e práticas que garante que a entidade está cumprindo seus deveres com os *stakeholders* (partes interessadas).
- Governança Pública: Para Timmers (2000) a governança corporativa aplicada ao setor público corresponde à governança governamental, onde segundo sua definição é a proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão realizadas diretamente por organizações governamentais ou mesmo criadas pela própria organização governamental de forma indireta, objetivando relacionar os objetivos políticos e administrativos de forma eficiente e eficaz, assim como também realizar e dar publicidade à prestação de contas pelos gestores para a benefício da sociedade como um todo.
- Princípios: são preceitos, leis ou pressupostos considerados universais que definem as regras pela qual uma sociedade civilizada deve se orientar.
- Eficácia: Está associada à noção do ótimo, alcance dos objetivos e tempo. Relação entre resultados pretendidos e resultados obtidos. Não leva em conta os custos. (Ênfase no fim).
- Eficiência: Produzir o máximo com o mínimo de recursos, produtividade operacional, racionalidade, alcançar os objetivos com excelência (ênfase nos meios).
- Efetividade: Ser efetivo é ser eficiente, eficaz e com qualidade. Estabelece a relação entre os resultados e objetivos.
- Dimensão: do latim *dimensão*, é um aspecto ou uma faceta de algo.
- Recomendação: aquilo que adverte; conselho, advertência, aviso.

## APÊNDICE B- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - CASO-PILOTO: SED

### A) Características Gerais do Órgão Público:

- Órgão Público: Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação (SED)
- Competência: A SED é a secretaria responsável pela execução da política estadual de fomento às atividades artesanais, industriais, comerciais, de mineração e exportação e formulação da política de turismo do Estado. Também é responsável pela execução da política agrícola estadual, regularização fundiária, política de ciência e tecnologia, assim como também a política de desenvolvimento regional.
- Estrutura Organizacional: administração direta
- Departamentos e setores: Gerência Financeira
- Localização: Palácio Pedro Ludovico Teixeira, rua 82, N. 400, 5º andar Setor Central, Goiânia – Go cep. 74015-908
- Contatos: (62) 3201-5500

### B) Características do Respondente:

- Nome do Respondente: T. A. B. L.
- Sexo do Respondente: ( ☒ ) Masculino ( ☐ ) Feminino
- Cargo/Função do Respondente: Gerente de Finanças da SED
- Formação Acadêmica: Graduação: Relações Internacionais Pós-Graduação: Multiplicador de Culturas Gerenciais e Mestrando em Ciência Política
- Tempo de serviço público prestado: 9 anos
- Tempo de nomeação do cargo atual: 6 anos
- Forma de provimento do cargo público: ( ☒ ) Efetivo/Estatutário ( ☐ ) Comissionado/Confiança ( ☐ ) Temporário/Tempo determinado

### C) Entrevistas – Roteiro Semiestruturado

## PADRÕES DE COMPORTAMENTO LIDERANÇA

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1 | <p>O órgão adota medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento?</p> <p>Quais são essas medidas?</p> <p><i>“No estado tem o código de ética que baliza todas as pessoas que ocupam cargos administrativos, o estatuto do servidor público são normas legais, e entendimentos por parte da Procuradoria do Estado e outro é a Controladoria do Estado que tem um papel muito importante pra essas medidas.”</i></p> | ( x ) sim ( ) não |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|

#### CÓDIGO DE CONDUTA

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 2 | <p>O órgão adota um código formal de conduta/ética que defina os padrões de comportamento para que os membros do corpo governante e todos os demais servidores públicos do órgão?</p> <p>Os servidores do órgão são obrigados a assinar?</p> <p><i>“Eu te cito um caso específico que tenho conhecimento aqui nessa secretaria em relação a gestão de contratos, nós assinamos uma declaração dizendo que não temos vínculo de parentesco com pessoas que estão no corpo diretivo de empresas. Então é sim”</i></p> | ( x ) sim ( ) não |
| 3 | <p>O órgão revisa periodicamente a adesão ao código de conduta?</p> <p>Com que periodicidade?</p> <p><i>“No geral não, não se aplica”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ( ) sim ( x ) não |

#### OBJETIVIDADE, INTEGRIDADE, E HONESTIDADE

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 4 | <p>O órgão estabelece mecanismos apropriados para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos do órgão não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse?</p> <p>Quais mecanismos são utilizados?</p> <p><i>“Não conheço nenhuma prática a respeito disso, nesse sentido”</i></p> | ( ) sim ( x ) não |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|

#### ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

##### RESPONSABILIDADE LEGAL

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 5 | <p>O órgão estabelece medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas?</p> <p>Quais as medidas?</p> <p><i>“Nessa secretaria a gente faz muito como medida, é um treinamento, só que não é muito aprofundado, tem uma certificação todo ano de avaliações que é a ISO, avaliações periódicas de padrão de qualidade, não sei qual é a ISO”</i></p> | ( x ) sim ( ) não |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|

##### RESPONSABILIDADE POR DINHEIRO PÚBLICO

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                            |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 6 | <p>O órgão estabelece disposições adequadas para garantir que os fundos e recursos públicos sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• devidamente salvaguardados?</li> <li>• utilizados economicamente, eficientemente, eficazmente, adequadamente, e com a devida propriedade?</li> <li>• utilizados de acordo com a previsão legal que os regem?</li> </ul> <p><i>“Isso é complexo de falar, porque nós somos um órgão periférico e seguimos determinações de órgãos centrais, a gente</i></p> | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <i>só executa, a gente tenta salvaguardar os recursos principalmente de fundos especiais.”</i> |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

### COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS- STAKEHOLDERS

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 7 | <p>O órgão estabelece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão do órgão, papéis, objetivos e desempenho?</li> <li>• processos adequados para assegurar que esses canais operem efetivamente na prática?</li> </ul> <p><i>Quais são esses canais de comunicação?</i><br/> <i>“Através de conselhos como Sebrae, conselho nacional de ciência e tecnologia, de segurança alimentar. Você tem canais como o site Goiás Transparente, Ouvidoria, os sites de cada órgão, são esses mecanismos.”</i></p> | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |
| 8 | <p>O órgão tem compromisso explícito de abertura e transparência em todas as suas atividades?</p> <p><i>Como ocorre essa transparência?</i><br/> <i>“Sobretudo por demandas, através da lei de acesso a informação e ouvidoria do Estado, outra informação relevante também é que isso acontece através das informações online no site Goiás Transparente.”</i></p>                                                                                                                                                                                                             | <p>( x ) sim ( ) não</p>                          |
| 9 | <p>O órgão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• publica as suas nomeações?</li> <li>• disponibiliza publicamente os nomes de todos os membros da alta administração, juntamente com seus respectivos interesses relevantes?</li> </ul> <p><i>Onde ocorrem essas publicações?</i><br/> <i>“São feitas no diário oficial do estado e outras informações no site da Secretaria mesmo, tem outra figura que é o cadastro estadual de autoridades, para cada órgão tem as pessoas responsáveis pelo órgão que é o cadastro de autoridades.”</i></p>                         | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |

### PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                            |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 10 | <p>Existe uma divisão clara de responsabilidades definida na diretoria do órgão para assegurar um equilíbrio de poder e responsabilidade?</p> <p><i>Como ocorre a divisão de responsabilidade?</i><br/> <i>“São estabelecidas em regulamentos e regimentos.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>( x ) sim ( ) não</p>                                                   |
| 11 | <p>A alta administração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reúne-se regularmente?</li> <li>• conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão?</li> <li>• monitora a gestão executiva?</li> </ul> <p><i>Qual a periodicidade das reuniões? Como se dá o monitoramento?</i><br/> <i>“Não tem periodicidade fixa das reuniões, é sempre por demanda, com relação ao monitoramento, que é da minha parte específica, como eu sou responsável pelos recursos financeiros do órgão eu tomo cuidado de levar as informações através de planilhas para que eles façam as análises de ordenação de despesa, tenho a prática de pegar uma autorização formal aqui</i></p> | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>porque a ordenação da despesa é uma situação complicada, nem sempre as informações chegam corretas dentro do gabinete. A gente faz um documento para resumir as informações e pra ver se tem alguma irregularidade em certidão, na execução da despesa, isso da minha parte.”</i>                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                            |
| 12 | Os membros do corpo governante (superintendentes ou gerentes) recebem formação inicial na primeira vez que são nomeados para exercerem funções de liderança no órgão e, posteriormente, caso seja necessário?<br><i>Como é essa formação?</i><br><i>“São feitas reuniões com a equipe gestora do órgão e o departamento de pessoal dá informações gerais do órgão e a equipe representação da ISO providencia capacitação a respeito disso.”</i>                                                       | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |
| 13 | A entidade tem claramente estabelecido acesso do corpo diretivo às informações relevantes, recomendações e pesquisas necessárias para realizar eficazmente o seu papel?<br><i>“Informação por parte dos órgãos centrais e o diário oficial do estado tem informações de forma genérica.”</i>                                                                                                                                                                                                           | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |
| 14 | O órgão estabelece uma estrutura de controle estratégico (ou esquema de poderes delegados ou reservados)?<br><i>Como é essa estrutura?</i><br><i>“Não se aplica”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não                                                        |
| 15 | O órgão mantém a estrutura de controle estratégico atualizada?<br><i>“Tem um certo controle mas ele não é formalmente estabelecido, não é sistemático”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não                                                        |
| 16 | A estrutura de controle estratégico do órgão inclui uma programação formal referente a decisões da administração?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não                                                        |
| 17 | O órgão estabelece processos de gestão claramente documentados e compreendidos para:<br>• política de desenvolvimento, implementação e revisão?<br>• tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios?                                                                                                                                                                                                                                                                           | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não<br>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
| 18 | O órgão estabelece regulamentos financeiros e processuais formais para regerem a conduta de seus negócios?<br><i>Quais regulamentos?</i><br><i>“Você tem toda Legislação que afeta essa área, você tem o direito financeiro, a contabilidade pública, Lei Orçamentária Anual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Plano Plurianual, decreto de execução orçamentária.”</i>                                                                                                                                | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |
| 19 | Sempre que o órgão é responsável por fazer as nomeações para os cargos, é estabelecido um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas:<br>• de acordo com os critérios especificados?<br>• com base no mérito e capacidade individual de realizar um papel definido dentro do órgão?<br><i>Existe meritocracia de fato? Como é esse processo?</i><br><i>“Olha, a nomeação é um ato político, a princípio não é um processo de meritocracia, os cargos da alta administração são</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não<br>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                            |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>cargos políticos, não tem critérios técnicos. Até que existe um cuidado de colocar as pessoas mais técnicas, só que formalmente não existe isso. Não existe meritocracia atualmente no governo”</i>                                                                                                                                                                          |                                                                                                            |
| 20 | Quando são feitas as nomeações para o órgão, são tais nomeações percebidas e analisadas pelo órgão como um todo?<br><i>“Não, é um ato político.”</i>                                                                                                                                                                                                                            | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não                                                        |
| 21 | O papel do Chefe Executivo está definido formalmente, e inclui responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o órgão e para as suas atividades como um todo?                                                                                                                                                                                                       | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |
| 22 | Os membros não executivos, porém diretivos, do órgão são:<br>• independentes da administração?<br>• livres de quaisquer outras relações que possam interferir materialmente com o exercício de um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta?                                                                              | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
| 23 | Quando o órgão é responsável por fazer as nomeações de não executivos, são elas:<br>• nomeações por prazo determinado?<br><i>“Sim porque tem mudança de governo.”</i><br>• reconduções sujeitas a um processo de avaliação formal?                                                                                                                                              | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
| 24 | O Chefe Executivo tem responsabilidade sobre os aspectos da gestão?<br><i>Existe alguma limitação de responsabilidade? Qual?</i><br><i>“A única limitação de responsabilidade é dentro da sua competência, aí eles são responsáveis.”</i>                                                                                                                                       | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |
| 25 | É o Chefe Executivo responsável pelo melhor desempenho do órgão e implementação de políticas?                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |
| 26 | As funções, mandatos, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do corpo governante são definidos claramente?<br><i>De que forma são definidos?</i><br><i>“Não se aplica.”</i>                                                                                                                                                                                       | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não                                                        |
| 27 | O órgão tem um responsável por garantir que os procedimentos sejam seguidos, as leis sejam aplicadas e os regulamentos e outras declarações relevantes sobre as melhores práticas sejam cumpridas?<br><i>Quem é esse responsável?</i><br><i>“Você tem os órgãos de controle interno que fazem essas análises de procedimentos a serem seguidos.”</i>                            | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |
| 28 | O órgão tem um responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas?<br><i>Quem é esse responsável?</i><br><i>“Bem, aí você tem a Controladoria do Estado e a Procuradoria do Estado. O controlador e o procurador.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 29 | O órgão estabelece um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração?<br><i>Como ocorre isso?</i><br><i>“Não se aplica”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
| 30 | O órgão estabelece procedimentos para garantir que nenhum membro executivo esteja envolvido na determinação de sua própria remuneração?<br><i>“Quem limita é a lei. Tem que ser votado na Assembleia Legislativa”</i>                                  | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
| 31 | O órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos?<br><i>É publicado no diário oficial? Onde mais?</i><br><i>“No diário oficial do Estado. No Goiás Transparente também”</i>              | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |

**CONTROLE****GESTÃO DE RISCO**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 32 | O órgão toma medidas para garantir que sistemas eficazes de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle interno?<br><i>Quais são as medidas?</i><br><i>“Você tem sobretudo com base nas análises feitas pelos órgãos de controle interno e a Procuradoria do Estado. A Controladoria é o nosso controle interno”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

**AUDITORIA INTERNA**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 33 | O órgão toma medidas para garantir que uma função de auditoria interna efetiva seja estabelecida como parte da estrutura de controle interno?<br><i>Essa estrutura de controle interno é revisada e testada regularmente?</i><br><i>“Eu disse sim em termos da ISO, agora, se essa estrutura é revisada e testada é por meio das avaliações que a ISO faz regularmente aí a gente é avaliado por um órgão certificador.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

**COMITÊS DE AUDITORIA**

|    |                                                                                                                                                                  |                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 34 | O órgão possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle? | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

**CONTROLE INTERNO**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 35 | O órgão toma medidas para garantir que a estrutura de controle interno:<br>• esteja bem estabelecida?<br>• funcione na prática?<br><i>Quais são essas medidas?</i><br><i>“Sobretudo na análise de processos, sobre aspectos legais, a gente analisa os procedimentos para ver a legalidade dos processos.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 36 | <p>O órgão inclui em seu relatório anual uma declaração sobre a eficácia do quadro de membros do controle interno?</p> <p><i>“No momento de tomadas de contas para o tribunal, a gente preenche as informações e existem dentro das não conformidades apontadas pelo sistema de controle interno respostas para que sejam feitas as análises de emissão de certificado de auditoria. Não existe uma comissão de controle interno que seja fixa, a comissão é instituída anualmente na prestação de contas anual. Quem faz o controle interno é a Controladoria geral do Estado-CGE”</i></p> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

## GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 37 | <p>O órgão assegura que os procedimentos em vigor proporcionam gestão financeira e orçamentária eficazes e eficientes?</p> <p>Quais são esses procedimentos em vigor?</p> <p><i>“Existem procedimentos estabelecidos em legislação como etapas da despesas públicas, liquidação e pagamento, as despesas devem estar contratadas previamente, é contabilidade pública né.”</i></p> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

## TREINAMENTO DE PESSOAL

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 38 | <p>O órgão estabelece programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas?</p> <p>Qual a periodicidade desses programas de formação? E que programas são esses?</p> <p><i>“A cada quadrimestre a gente recebe informações de cursos da escola de governo e essas informações são divulgadas internamente.”</i></p> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

## RELATÓRIOS EXTERNOS

### RELATÓRIO ANUAL

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 39 | <p>O órgão publica tempestivamente um relatório anual objetivo, equilibrado e compreensível?</p> <p>Que relatórios são esses? Quais são os veículos de publicação?</p> <p><i>“Nós temos o relatório de realizações governamentais, é um relatório público disponível no site Goiás Transparente, ele é anual e tem que ser apresentado à assembleia legislativa. Ele compõe a prestação de contas anual do órgão.”</i></p> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
| 40 | <p>O relatório anual contém um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração?</p> <p>Quais são as responsabilidades?</p> <p><i>“Não se aplica”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                  | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
| 41 | <p>O órgão inclui em seu relatório anual uma declaração confirmando que cumpre as normas ou códigos de governança corporativa?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
| 42 | <p>O órgão garante que as demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais?</p> <p>O que garante esse processo de conformidade?</p> <p><i>“A gente emite uma declaração de conformidade e existe um certificado de auditoria do sistema de controle interno.”</i></p>                                                                                                                              | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |

## MEDIDAS DE DESEMPENHO

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 43 | O órgão possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas?<br><i>Quais são esses procedimentos?</i><br><i>“Não se aplica” Formalmente não tem o que acontece é a contratação de instituto de pesquisas para ver o impacto dos serviços do órgão para a sociedade, mas isso não é formal.”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

## AUDITORIA EXTERNA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                            |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 44 | O órgão tem suas atividades auditadas por uma auditoria externa?<br>O órgão trabalha para garantir que um relacionamento transparente, objetivo e profissional seja mantido com os auditores externos?<br><i>Qual órgão faz essa auditoria?</i><br><i>“O TCE apenas.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## PERCEPÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA NO ÓRGÃO PELO GESTOR

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 45 | O órgão segue algum modelo próprio de governança aplicada ao setor público? Qual? Existem manuais, documentos, normas e/ou similares a serem seguidos? Quais?<br><i>“Não tem modelo próprio de governança. Existem algumas portarias que estabelecem procedimentos, instruções de trabalho. O pessoal da ISO faz mapeamento de processos. Os manuais de procedimentos, normas e regulamentos existentes e disponibilizados pela controladoria são na sua maioria desatualizados.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| 46 | Como você avalia o atual modelo de governança adotado pelo órgão? você acredita que ele ainda pode ser melhorado? De que forma?<br><i>“Em termos gerais, eu penso que o modelo de governança é bom, mas pode ser melhorado, sobretudo na parte de gestão de pessoas, no quesito principal de definição do corpo diretivo, como é um ato político, vai da oportunidade de conveniência, não é uma prática no Brasil de fazer nomeação de forma meritocracia, e de critérios técnicos, ou mesmo em estabelecer isso, não que isso seja ruim, mas se a gente pretende ter uma racionalidade na administração pública, o ideal é ter critérios definidos. Ter uma melhoria na parte de gestão de pessoas sobretudo nessa questão de corpo diretivo é uma questão fantástica, agora, querendo ou não dentro de uma democracia isso não é um critério objetivo, você em qualquer lugar do mundo que você for situações em que o corpo político é definido pela população e não por critério técnico. Critérios básicos sempre tem, lei da ficha limpa por exemplo, precisa-se de critérios mais específicos e claros. A transparência nos últimos anos melhorou muito em função das leis, como a lei da transparência e acesso a informação, a lei de responsabilidade fiscal, Goiás avançou muito na publicação de contratos, aditivos, compras, fornecedores, quanto custa e linchando isso com a execução orçamentária, tudo tem que estar no sistema. O governo precisa colocar as pessoas adequadas nos cargos certos, se isso não acontece o governo não funciona e pode até cair”</i> |  |

## APÊNDICE C- PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO: REFORMULADO

### 1- Dados Gerais do Estudo de Caso:

#### A) Questão de Pesquisa:

Como a adoção dos princípios de Governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir para uma gestão pública efetiva na Administração Direta do Estado de Goiás?

#### B) Objetivo Geral da Pesquisa:

Analisar como a adoção dos princípios de Governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC pode contribuir na gestão pública da Administração Direta do Estado de Goiás.

#### C) Fontes de Informações:

- Entrevistas semiestruturadas (roteiro de questões fechadas e abertas)
- Documentos de interesse à pesquisa: sites institucionais, organogramas, sistemas utilizados, planilhas, tabelas, artigos, relatórios, demonstrativos financeiros, etc.
- Observação direta do entrevistado pelo entrevistador.

#### D) Procedimentos

- Definir os critérios para a seleção dos órgãos públicos;
- Selecionar os órgãos públicos a serem visitados para a realização das entrevistas;
- Fazer levantamento prévio de informações gerais dos órgãos públicos selecionados em relação à localização, contatos, estrutura, organograma e hierarquia funcional;
- Contatar os órgãos e marcar as entrevistas;
- Visitar os órgãos públicos;
- A partir do organograma da estrutura organizacional do órgão, identificar os respondentes em cada órgão;
- Realizar as reuniões e gravar as entrevistas;
- Transcrever as entrevistas;

- Analisar o material coletado: entrevistas, documentos, anotações, relacionando e comparando com a teoria existente;
- Redigir o relatório;
- Elaborar um relatório para cada órgão público.

## 2- Coleta dos Dados:

### A) Características Gerais do Órgão Público:

- Órgão Público:
- Competência:
- Estrutura Organizacional:
- Departamentos e setores:
- Localização:
- Contatos:

### B) Características do Respondente:

- Nome do Respondente: \_\_\_\_\_
- Sexo do Respondente: ( ) Masculino ( ) Feminino
- Cargo/Função do Respondente: \_\_\_\_\_
- Formação Acadêmica: Graduação: \_\_\_\_\_ Pós-Graduação: \_\_\_\_\_
- Tempo de serviço público prestado: \_\_\_\_\_
- Tempo de nomeação do cargo atual: \_\_\_\_\_
- Forma de provimento do cargo público: ( ) Efetivo/Estatutário ( ) Comissionado/Confiança ( ) Temporário/Tempo determinado

### C) Entrevistas – Roteiro Semiestruturado

#### **PADRÕES DE COMPORTAMENTO**

##### **LIDERANÇA**

|   |                                                                                                                                                                         |                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1 | O órgão adota medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento?<br><i>Quais são essas medidas?</i> | ( ) sim ( ) não |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

#### **CÓDIGO DE CONDUTA**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 2 | Sobre o código formal de conduta/ética adotado pelo órgão:<br>• ele define os padrões de comportamento que os membros devam seguir?<br>• os servidores são obrigados a assinar?<br>• é revisado periodicamente?<br><i>Qual a periodicidade?</i> | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|

#### OBJETIVIDADE, INTEGRIDADE, E HONESTIDADE

|   |                                                                                                                                                                                                                                             |                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 3 | O órgão estabelece mecanismos apropriados para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos do órgão não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse?<br><i>Quais mecanismos são utilizados?</i> | ( ) sim ( ) não |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

#### ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

##### RESPONSABILIDADE LEGAL

|   |                                                                                                                                                                                                       |                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 4 | O órgão estabelece medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas?<br><i>Quais as medidas?</i> | ( ) sim ( ) não |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

##### RESPONSABILIDADE PELO DINHEIRO PÚBLICO

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                       |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 5 | O órgão estabelece disposições adequadas para garantir que os fundos e recursos públicos sejam:<br>• devidamente salvaguardados?<br>• utilizados economicamente, eficientemente, eficazmente, adequadamente, e com a devida propriedade?<br>• utilizados de acordo com a previsão legal que os regem?<br><i>Quais são essas disposições?</i> | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|

#### COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS- STAKEHOLDERS

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                    |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 6 | O órgão estabelece:<br>• canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão do órgão, papéis, objetivos e desempenho?<br>• processos adequados para assegurar que esses canais operem efetivamente na prática?<br><i>Quais são esses canais de comunicação?</i> | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |
| 7 | O órgão tem compromisso explícito de abertura e transparência em todas as suas atividades?<br><i>Como ocorre essa transparência?</i>                                                                                                                                                | ( ) sim ( ) não                    |
| 8 | O órgão:<br>• publica as suas nomeações?<br>• disponibiliza publicamente os nomes de todos os membros da alta administração, juntamente com seus respectivos interesses relevantes?<br><i>Onde ocorrem essas publicações?</i>                                                       | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |

#### PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

|   |                                                                                                                                                                                             |                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 9 | Existe uma divisão clara de responsabilidades definida na diretoria do órgão para assegurar um equilíbrio de poder e responsabilidade?<br><i>Como ocorre a divisão de responsabilidade?</i> | ( ) sim ( ) não |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | <p>A alta administração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reúne-se regularmente?</li> <li>• conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão?</li> <li>• monitora a gestão executiva?</li> <li>• possui acesso à todas as informações relevantes e recomendações para desempenhar seu papel?</li> </ul> <p><i>Qual a periodicidade das reuniões? Como se dá o monitoramento?</i></p>                                                                                    | <p>( ) sim ( ) não</p> <p>( ) sim ( ) não</p> <p>( ) sim ( ) não</p> <p>( ) sim ( ) não</p> |
| 11 | <p>Os membros do corpo governante (superintendentes ou gerentes) recebem formação inicial na primeira vez que são nomeados para exercerem funções de liderança no órgão e, posteriormente, caso seja necessário?</p> <p><i>Como é essa formação?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                | <p>( ) sim ( ) não</p>                                                                      |
| 12 | <p>O órgão estabelece uma estrutura de controle estratégico (ou esquema de poderes delegados ou reservados)?</p> <p><i>Como é essa estrutura? É atualizada?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>( ) sim ( ) não</p>                                                                      |
| 13 | <p>O órgão estabelece processos de gestão claramente documentados e compreendidos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• política de desenvolvimento, implementação e revisão?</li> <li>• tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                | <p>( ) sim ( ) não</p> <p>( ) sim ( ) não</p>                                               |
| 14 | <p>O órgão estabelece regulamentos financeiros e processuais formais para regerem a conduta de seus negócios?</p> <p><i>Quais regulamentos?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>( ) sim ( ) não</p>                                                                      |
| 15 | <p>Sempre que o órgão é responsável por fazer as nomeações para os cargos, é estabelecido um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de acordo com os critérios especificados?</li> <li>• com base no mérito e capacidade individual de realizar um papel definido dentro do órgão?</li> </ul> <p><i>Existe meritocracia de fato? Como é esse processo?</i></p>                                                    | <p>( ) sim ( ) não</p> <p>( ) sim ( ) não</p>                                               |
| 16 | <p>O papel do Chefe Executivo está definido formalmente e inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o órgão e para as suas atividades como um todo?</li> <li>• isenção de quaisquer outras relações que possam interferir materialmente com o exercício de um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta?</li> </ul> <p><i>Existe autonomia de fato?</i></p> | <p>( ) sim ( ) não</p> <p>( ) sim ( ) não</p>                                               |
| 17 | <p>O Chefe Executivo tem responsabilidade sobre a gestão, o desempenho do órgão e a implementação de políticas?</p> <p><i>Existe alguma limitação de responsabilidade? Qual?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>( ) sim ( ) não</p>                                                                      |
| 18 | <p>As nomeações, funções, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do órgão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• são definidos claramente?</li> <li>• as nomeações são por prazo determinado?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>( ) sim ( ) não</p> <p>( ) sim ( ) não</p>                                               |
| 19 | <p>O órgão tem um responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                             |

|    |                                                                                                                                                                                                                              |                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|    | aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas?<br><i>Quem é esse responsável?</i>                                                                                             | ( ) sim ( ) não |
| 20 | O órgão estabelece um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração?<br><i>Como ocorre isso?</i> | ( ) sim ( ) não |
| 21 | O órgão estabelece procedimentos para garantir que nenhum membro executivo esteja envolvido na determinação de sua própria remuneração?                                                                                      | ( ) sim ( ) não |
| 22 | O órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos?<br><i>É publicado no diário oficial? Onde mais?</i>                                                          | ( ) sim ( ) não |

**CONTROLE****GESTÃO DE RISCO**

|    |                                                                                                                                                                              |                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 23 | O órgão toma medidas para garantir que sistemas eficazes de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle interno?<br><i>Quais são as medidas?</i> | ( ) sim ( ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

**AUDITORIA INTERNA**

|    |                                                                                                                                                                                                                               |                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 24 | O órgão toma medidas para garantir que uma função de auditoria interna efetiva seja estabelecida como parte da estrutura de controle interno?<br><i>Essa estrutura de controle interno é revisada e testada regularmente?</i> | ( ) sim ( ) não |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

**COMITÊS DE AUDITORIA**

|    |                                                                                                                                                                  |                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 25 | O órgão possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle? | ( ) sim ( ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

**CONTROLE INTERNO**

|    |                                                                                                                                                                      |                 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 26 | O órgão toma medidas para garantir que a estrutura de controle interno esteja bem estabelecida e funcione na prática eficazmente?<br><i>Quais são essas medidas?</i> | ( ) sim ( ) não |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

**GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA**

|    |                                                                                                                                                                       |                 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 27 | O órgão assegura que os procedimentos em vigor proporcionem gestão financeira e orçamentária eficazes e eficientes?<br><i>Quais são esses procedimentos em vigor?</i> | ( ) sim ( ) não |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

**TREINAMENTO DE PESSOAL**

|    |                                                                                                                                                                                                                                |                 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 28 | O órgão estabelece programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas?<br><i>Qual a periodicidade desses programas de formação? E que programas são esses?</i> | ( ) sim ( ) não |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

**RELATÓRIOS EXTERNOS****RELATÓRIO ANUAL**

|    |                                                                                                                                                                                                           |                                    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 29 | O órgão publica tempestivamente um relatório anual objetivo, equilibrado e compreensível?<br><i>Que relatórios são esses? Quais são os veículos de publicação?</i>                                        | ( ) sim ( ) não                    |
| 30 | O relatório anual do órgão:<br>• contém um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração?<br>• possui uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança? | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |
| 31 | O órgão garante que as demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais?<br><i>O que garante esse processo de conformidade?</i>                                                   | ( ) sim ( ) não                    |

**MEDIDAS DE DESEMPENHO**

|    |                                                                                                                                                |                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 32 | O órgão possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas?<br><i>Quais são esses procedimentos?</i> | ( ) sim ( ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

**AUDITORIA EXTERNA**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                    |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 33 | O órgão tem suas atividades auditadas por uma auditoria externa?<br>O órgão trabalha para garantir que um relacionamento transparente, objetivo e profissional seja mantido com os auditores externos?<br><i>Qual órgão faz essa auditoria externa?</i> | ( ) sim ( ) não<br>( ) sim ( ) não |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|

**PERCEPÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA NO ÓRGÃO PELO GESTOR**

|    |                                                                                                                                                               |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 34 | O órgão segue algum modelo próprio de governança aplicada ao setor público? Qual? Existem manuais, documentos, normas e/ou similares a serem seguidos? Quais? |  |
| 35 | Como você avalia o atual modelo de governança adotado pelo órgão? você acredita que ele ainda pode ser melhorado? De que forma?                               |  |

**D) Documentos**

- Sites institucionais;
- Planilhas de planejamento e gestão;
- Organogramas dos órgãos públicos;
- Histórico e competência dos órgãos estaduais pesquisados;
- Sistemas e implementação da transparência, controle, relatórios externos;
- Normas jurídicas (leis e decretos);

- Documentos e relatórios sobre receita, despesa, empenhos, licitações e liquidação disponíveis para consultas (Lei da transparência pública e acesso a informação).

#### E) Observação Direta

Nas visitas aos órgãos públicos o entrevistador observará o comportamento dos entrevistados em aspectos relacionados ao domínio do assunto abordado, espontaneidade, objetividade e clareza das respostas, interesse dos mesmos pelo tema da pesquisa, a estrutura organizacional e hierárquica do órgão, divisão de tarefas, o compromisso do gestor com os princípios de governança pública como a transparência, integridade e prestação de contas. E se de fato esses princípios resultam na efetividade do serviço público prestado ao contribuinte.

#### F) Definição dos Conceitos, Variáveis e Termos

- **Gestão:** ou Administração é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar, ou seja, dirigir pessoas e/ou recursos para alcançar objetivos definidos.
- **Governança Corporativa:** Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015), a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. No geral governança é o conjunto de regras e práticas que garante que a entidade está cumprindo seus deveres com os *stakeholders* (partes interessadas).
- **Governança Pública:** Para Timmers (2000) a governança corporativa aplicada ao setor público corresponde à governança governamental, onde segundo sua definição é a proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão realizadas diretamente por organizações governamentais ou mesmo criadas pela própria organização governamental de forma indireta, objetivando relacionar os objetivos políticos e administrativos de forma eficiente e eficaz, assim como também realizar e dar publicidade à prestação de contas pelos gestores para a benefício da sociedade como um todo.
- **Princípios:** são preceitos, leis ou pressupostos considerados universais que definem as regras pela qual uma sociedade civilizada deve se orientar.

- Eficácia: Está associada à noção do ótimo, alcance dos objetivos e tempo. Relação entre resultados pretendidos e resultados obtidos. Não leva em conta os custos. (Ênfase no fim).
- Eficiência: Produzir o máximo com o mínimo de recursos, produtividade operacional, racionalidade, alcançar os objetivos com excelência (ênfase nos meios).
- Efetividade: Ser efetivo é ser eficiente, eficaz e com qualidade. Estabelece a relação entre os resultados e objetivos.
- Dimensão: do latim *dimensão*, é um aspecto ou uma faceta de algo.
- Recomendação: aquilo que adverte; conselho, advertência, aviso.

## APÊNDICE D- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - CASO 1: SEDUCE

### A) Características Gerais do Órgão Público:

- Órgão Público: [Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Esporte](#)
- Competência: [Formulação e execução da política estadual de educação, execução das atividades de educação básica sob responsabilidade do Poder Público Estadual; controle e inspeção das atividades de educação básica e produção de informações educacionais, formulação e execução da política estadual de desenvolvimento da cultura, conservação do patrimônio histórico e artístico do Estado, criação e manutenção de bibliotecas, centros culturais, museus, teatros, arquivos históricos e demais instalações ou instituições de caráter cultural, formulação e execução da política estadual de esportes e lazer, regulação e controle da prática desportiva, prevenção ou repressão do uso de meios ilícitos nessa prática, bem como recuperação, preservação e expansão da infraestrutura de esporte e lazer do Estado e administração do autódromo internacional.](#)
- Estrutura Organizacional: [Administração Direta](#)
- Departamentos e setores: [Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças.](#)
- Localização: [av. Anhanguera, n ° 7.171, Setor Oeste - 74.110-010 - Goiânia - GO.](#)
- Contatos: [\(62\) 3201-3000 / 3001 / 3079 / 3112 / 3199](#)

### B) Características do Respondente:

- Nome do Respondente: [R. A. P.](#)
- Sexo do Respondente: ☒ Masculino    ☐ Feminino
- Cargo/Função do Respondente: [Superintendente de Gestão, Planejamento e Finanças.](#)
- Formação Acadêmica: Graduação: [Licenciatura em Matemática](#) Pós-Graduação: [Especialização em Mercado de Capitais](#)
- Tempo de serviço público prestado: [12 anos](#)
- Tempo de nomeação do cargo atual: [1 ano e meio](#)
- Forma de provimento do cargo público: ☒ Efetivo/Estatutário ( ☐ )  
Comissionado/Confiança ( ☐ ) Temporário/Tempo determinado

### C) Entrevistas – Roteiro Semiestruturado

**PADRÕES DE COMPORTAMENTO****LIDERANÇA**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1 | <p>O órgão adota medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento?</p> <p>Quais são essas medidas?</p> <p><i>“Institucionalmente, de forma sistematizada não. Existem medidas pontuais que cada um adota. Na minha área eu adoto até algumas medidas pedagógicas como por exemplo, eu exijo que o gerente quando tira férias indique alguém para ficar em seu lugar. Na prática aqui ninguém pode tirar férias porque não tem ninguém para substituir. Eu exijo do gerente que ele seja um líder, se ele for só um carimbador de papel ele não serve para ser gerente. Sistematizada no órgão não tem nada nesse sentido. É de cada um, cada um exerce sua liderança da sua maneira, se é que exerce, pois, tem alguns por aí que tem cargos, mas não são líderes.”</i></p> | (x) sim ( ) não |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

**CÓDIGO DE CONDUTA**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                         |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 2 | <p>Sobre o código formal de conduta/ética adotado pelo órgão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ele define os padrões de comportamento que os membros devam seguir?</li> <li>• os servidores são obrigados a assinar?</li> <li>• é revisado periodicamente?</li> </ul> <p>Qual a periodicidade?</p> <p><i>“O código que eu estou dizendo é o estatuto do servidor né!?. Lá vem especificado as penalidades, de cada transgressão disciplinar. Não tem um código próprio do órgão, nós seguimos o estatuto do servidor público.”</i></p> | <p>( x) sim ( ) não</p> <p>( ) sim ( x) não</p> <p>( ) sim ( x) não</p> |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|

**OBJETIVIDADE, INTEGRIDADE, E HONESTIDADE**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 3 | <p>O órgão estabelece mecanismos apropriados para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos do órgão não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse?</p> <p>Quais mecanismos são utilizados?</p> <p><i>“Olha, não existe nada sistematizado. Temos a legislação antinepotismo, anticonflito de interesses, temos a legislação, mas, uma ação do órgão sistematizada para orientar e cobrar não tem. É por denúncias da ouvidoria. É muito reativo, posição reativa, não é algo preventivo.”</i></p> | ( ) sim ( x) não |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|

**ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS****RESPONSABILIDADE LEGAL**

|   |                                                                                                                                                                                                                                          |                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 4 | <p>O órgão estabelece medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas?</p> <p>Quais as medidas?</p> <p><i>“Não se aplica.”</i></p> | ( ) sim ( x) não |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|

## RESPONSABILIDADE PELO DINHEIRO PÚBLICO

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | <p>O órgão estabelece disposições adequadas para garantir que os fundos e recursos públicos sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• devidamente salvaguardados?</li> <li>• utilizados economicamente, eficientemente, eficazmente, adequadamente, e com a devida propriedade?</li> <li>• utilizados de acordo com a previsão legal que os regem?</li> </ul> <p>Quais são essas disposições?</p> <p><i>“Apesar do serviço público ser pautado nos princípios da eficiência, da economicidade, isso poderia ser melhor. Em relação às disposições, você tem uma divisão de atribuições na execução da despesa, isso do ponto de vista processual. A área que solicita a despesa é diferente da área de licitação, tem que ser dado a publicidade, quem solicita não diz quem vai fazer, outra pessoa processa e faz o pagamento, depois de comprovada a realização do serviço por um agente. Do ponto de vista legal você tem toda uma definição de como a despesa vai ser gasta. As leis orçamentárias como LOA, LDO, PPA que definem os projetos atendidos. Você tem as leis de licitações, temos a LRF, essa é da parte legal, da legislação que estabelece essas regras. Temos os controles institucionais que são feitos pela SEGPLAN, CGE, SEFAZ, TCE que em dados momentos eles fazem uma checagem da execução da despesa. Tem os pareceres jurídicos em relação legalidade do processo, e tem também os controles sistêmicos através de sistemas informatizados, no qual as regras são parametrizadas via sistema e a execução é feita através dessas regras. Os recursos são carimbados, amarrados via sistema. O recurso só pode ser gasto com aquela especificação de despesa, não posso utilizar o dinheiro para outra despesa. Do ponto de vista da execução da despesa é tudo bem amarrado e burocrático, não deveria ser demorado, a burocracia não quer dizer ineficiência.”</i></p> | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS- STAKEHOLDERS

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | <p>O órgão estabelece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão do órgão, papéis, objetivos e desempenho?</li> <li>• processos adequados para assegurar que esses canais operem efetivamente na prática?</li> </ul> <p>Quais são esses canais de comunicação?</p> <p><i>“Pode melhorar, mas hoje a gente tem, do ponto de vista interno tá falho ainda, intranet, rede social para se comunicar internamente, chat interno para conferências. Externamente temos o portal da transparência, o Estado de Goiás tá bem avaliado, temos uma ferramenta que é o Goiás 360, onde o cidadão pode ter informação de todas as escolas, museus, fazer tour virtual. Hoje tá bem avançado a comunicação com o público externo. O que falta é um trabalho proativo no Estado no sentido para mostrar essa ferramenta para o cidadão. Hoje nos publicamos não apenas no DOE, mas também no site institucional da SEDUCE os gastos de repasses com obras e gastos.”</i></p> | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 7 | <p>O órgão tem compromisso explícito de abertura e transparência em todas as suas atividades?</p> <p><i>Como ocorre essa transparência?</i></p> <p><i>“Como te disse anteriormente, como você está gravando aí você pega a minha fala, são essas ferramentas de publicar no site, agora vamos publicar as empresas que ganharam as licitações e todo o contrato. O Estado não só tem essa obrigação pela LAI, mas estamos fazendo mais que a lei, para que o cidadão possa ser nosso principal agente de controle.”</i></p> | ( x ) sim ( ) não                                 |
| 8 | <p>O órgão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• publica as suas nomeações?</li> <li>• disponibiliza publicamente os nomes de todos os membros da alta administração, juntamente com seus respectivos interesses relevantes?</li> </ul> <p><i>Onde ocorrem essas publicações?</i></p> <p><i>“No DOE, a lista dos chefes é no site institucional, e no site da CASA CIVIL, que tem a lista dos chefes, cargos, cadastro de autoridades, e-mails, telefones. Hoje em dia até nosso salário é aberto.”</i></p>         | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |

#### PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | <p>Existe uma divisão clara de responsabilidades definida na diretoria do órgão para assegurar um equilíbrio de poder e responsabilidade?</p> <p><i>Como ocorre a divisão de responsabilidade?</i></p> <p><i>“Na verdade é na legislação, é uma lei que institui, aí tem o regulamento e o regimento interno. Hoje nós estamos revisando esse regimento, pois foram agregadas algumas secretarias.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ( x ) sim ( ) não                                                                                   |
| 10 | <p>A alta administração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reúne-se regularmente?</li> <li>• conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão?</li> <li>• monitora a gestão executiva?</li> <li>• possui acesso à todas as informações relevantes e recomendações para desempenhar seu papel?</li> </ul> <p><i>Qual a periodicidade das reuniões? Como se dá o monitoramento?</i></p> <p><i>“Elas são semanais, as vezes falha, são agendadas para toda segunda feira à tarde. Esse monitoramento é feito através da elaboração de uma lista de projetos e assuntos prioritários, são estabelecidos responsáveis por cada uma dessas ações, aí é feito o acompanhamento por nós e ela secretária. É feito manualmente ainda, no Excel.”</i></p> | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |
| 11 | <p>Os membros do corpo governante (superintendentes ou gerentes) recebem formação inicial na primeira vez que são nomeados para exercerem funções de liderança no órgão e, posteriormente, caso seja necessário?</p> <p><i>Como é essa formação?</i></p> <p><i>“Não se aplica. Cai de paraquedas e se vira. É uma falha, principalmente para superintendentes.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ( ) sim ( x ) não                                                                                   |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 12 | O órgão estabelece uma estrutura de controle estratégico (ou esquema de poderes delegados ou reservados)?<br><i>Como é essa estrutura? É atualizada?</i><br><i>“Esse controle existe, mas é falho. Não tem em todas as áreas.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | (x) sim ( ) não                    |
| 13 | O órgão estabelece processos de gestão claramente documentados e compreendidos para:<br>• política de desenvolvimento, implementação e revisão?<br>• tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ( ) sim (x) não<br>( ) sim (x) não |
| 14 | O órgão estabelece regulamentos financeiros e processuais formais para regerem a conduta de seus negócios?<br><i>Quais regulamentos?</i><br><i>“Tudo é documentado. São as leis e decretos de execução financeira. No Estado hoje isso é o que é mais regulamentado e controlado.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | (x) sim ( ) não                    |
| 15 | Sempre que o órgão é responsável por fazer as nomeações para os cargos, é estabelecido um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas:<br>• de acordo com os critérios especificados?<br>• com base no mérito e capacidade individual de realizar um papel definido dentro do órgão?<br><i>Existe meritocracia de fato? Como é esse processo?</i><br><i>“Existe meritocracia, mas o processo não é o melhor, tem falhas, ele tenta dar uma qualificada, mas carece de um aprimoramento”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | (x) sim ( ) não<br>( ) sim (x) não |
| 16 | O papel do Chefe Executivo está definido formalmente e inclui:<br>• responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o órgão e para as suas atividades como um todo?<br>• isenção de quaisquer outras relações que possam interferir materialmente com o exercício de um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta?<br><i>Existe autonomia de fato?</i><br><i>“Sim. Limitada dentro de até eu posso ir, autonomia dentro da minha competência. Posso demitir um gerente que não corresponde e a secretária não interfere muito, pois é muito técnica. Aqui não existe uma mãozinha política. É uma questão de perfil também. Como agente público eu tenho que cuidar da correta aplicação dos recursos do Estado, dentro da legalidade. É isso que vai garantir que amanhã o governador e a secretária não vão ter problemas com o cpf deles. Sou muito duro com essa questão de interferência política.”</i> | (x) sim ( ) não<br>(x) sim ( ) não |
| 17 | O Chefe Executivo tem responsabilidade sobre a gestão, o desempenho do órgão e a implementação de políticas?<br><i>Existe alguma limitação de responsabilidade? Qual?</i><br><i>“Dentro da legalidade, que a lei nos permite.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | (x) sim ( ) não                    |
| 18 | As nomeações, funções, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do órgão:<br>• são definidos claramente?<br>• as nomeações são por prazo determinado?<br><i>“Todas são por prazo indeterminado.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | (x) sim ( ) não<br>( ) sim (x) não |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 19 | O órgão tem um responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas?<br><i>Quem é esse responsável?</i><br><i>“Não é uma pessoa. A Controladoria Geral do Estado que faz isso. A advocacia setorial cuida de uma parte, até porque não pode ser pessoal. Tem uma parte do controle interno aqui”</i> | ( x ) sim ( ) não |
| 20 | O órgão estabelece um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração?<br><i>Como ocorre isso?</i><br><i>“Existe um procedimento formal e transparente, a lei determina qual é a remuneração da gente, isso ocorre por lei. Não tem política de bonificação, tudo é formalizado de acordo com a lei.”</i>                         | ( x ) sim ( ) não |
| 21 | O órgão estabelece procedimentos para garantir que nenhum membro executivo esteja envolvido na determinação de sua própria remuneração?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ( x ) sim ( ) não |
| 22 | O órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos?<br><i>É publicado no diário oficial? Onde mais?</i><br><i>“Você pode acessar meu contra cheque no site da transparência. No DOE é publicado minha nomeação. Minha remuneração é no site da transparência.”</i>                                                                                                                              | ( x ) sim ( ) não |

## CONTROLE

### GESTÃO DE RISCO

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 23 | O órgão toma medidas para garantir que sistemas eficazes de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle interno?<br><i>Quais são as medidas?</i><br><i>“Tem uma comissão que mapeia as funções sujeitas a estes riscos, riscos de corrupção, é uma comissão interna, aí são feitas reuniões periódicas, eles fazem entrevistas com as diversas áreas e fazem o mapeamento desses riscos, riscos não de risco da atividade, mas risco de corrupção que envolve conflitos de interesse.”</i> | ( x ) sim ( ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|

### AUDITORIA INTERNA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 24 | O órgão toma medidas para garantir que uma função de auditoria interna efetiva seja estabelecida como parte da estrutura de controle interno?<br><i>Essa estrutura de controle interno é revisada e testada regularmente?</i><br><i>“Não é revisada e testada regularmente. Mas nós temos a controladoria que é independente, ligada diretamente ao gabinete da secretária, o próprio controle interno que fiscaliza a parte da execução financeira. Não tem uma comissão de controle interno dentro da SEDUCE, isso não é atribuição da SEDUCE, é uma atividade exclusiva da controladoria geral. Existe uma comissão</i> | ( x ) sim ( ) não |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|

|  |                                                                                                                                  |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <i>de controle interno que não é da SEDUCE, é da própria CGE. Existe um braço da controladoria aqui dentro, e também do TCE”</i> |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## COMITÊS DE AUDITORIA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 25 | O órgão possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle?<br><i>“Não da secretaria, mas tem dos órgãos de controle aqui dentro. São atribuições exclusivas do órgão de controle, no caso a Controladoria. Não posso criar uma comissão de controle interno aqui dentro, isso faz parte da CGE.”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

## CONTROLE INTERNO

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 26 | O órgão toma medidas para garantir que a estrutura de controle interno esteja bem estabelecida e funcione na prática eficazmente? Quais são essas medidas?<br><i>“Aqui tem uma estrutura dedicada para o controle interno e para o TCE. Que são as duas instâncias de controle que o Estado tem. Inclusive possuem todo aparato tecnológico e estrutura para trabalharem aqui dentro, aí eles tem condições de nos fiscalizarem e nos auditarem. São funcionários da CGE e do TCE e nós sedemos a estrutura para eles funcionarem aqui. Todos os órgãos tem essa representação da CGE dentro, talvez os menores não, mas no geral todos os órgãos tem essa representação do CGE, no caso do TCE não, não são todos, mas da CGE tem e nós somos obrigados a fornecer essa estrutura para eles”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

## GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 27 | O órgão assegura que os procedimentos em vigor proporcionem gestão financeira e orçamentária eficazes e eficientes? Quais são esses procedimentos em vigor?<br><i>“Olha, temos as legislações como LOA, LDO, temos o decreto de execução orçamentária que detalha esses procedimentos de execução orçamentária e financeira, temos o decreto de encerramento de exercício, temos também os procedimentos de controle da execução desse orçamento, as reuniões das juntas de orçamento e finanças que é uma comissão formada pela SEGPLAN e SEFAZ que analisa a situação de cada órgão.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

## TREINAMENTO DE PESSOAL

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 28 | O órgão estabelece programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas? Qual a periodicidade desses programas de formação? E que programas são esses?<br><i>“Pra professor sim, para o restante não, que é um processo que a gente precisa desenvolver aqui internamente.”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

RELATÓRIOS EXTERNOS  
RELATÓRIO ANUAL

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 29 | O órgão publica tempestivamente um relatório anual objetivo, equilibrado e compreensível?<br><i>“Que relatórios são esses? Quais são os veículos de publicação? Existe sim, a gente publica um relatório de atividades, existe um relatório voltado para uma prestação de contas para a sociedade, ele é publicado por meio da própria assessoria do governador, a gente encaminha pra ele e eles publicam, é publicado em nosso site também. Existe também um relatório de prestação de contas do TCE, ele é mais técnico, se ele é compreensível eu tenho minhas dúvidas. Existe 2 relatórios anuais, um de atividades e outro de prestação de contas, que envolve a questão financeira, ele é mais contábil, mas técnico.”</i> | (x) sim ( ) não                     |
| 30 | O relatório anual do órgão:<br>• contém um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração?<br>• possui uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | (x) sim ( ) não<br>( x) sim ( ) não |
| 31 | O órgão garante que as demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais?<br>O que garante esse processo de conformidade?<br><i>“Tudo isso que eu expliquei sobre a questão da legislação dos processos, das instâncias de controle e dos sistemas informatizados. Isso é que garante essa conformidade.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ( x) sim ( ) não                    |

#### MEDIDAS DE DESEMPENHO

|    |                                                                                                                                                                    |                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 32 | O órgão possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas?<br>Quais são esses procedimentos?<br><i>“Não se aplica.”</i> | ( ) sim ( x) não |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|

#### AUDITORIA EXTERNA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 33 | O órgão tem suas atividades auditadas por uma auditoria externa?<br>O órgão trabalha para garantir que um relacionamento transparente, objetivo e profissional seja mantido com os auditores externos?<br>Qual órgão faz essa auditoria externa?<br><i>“O TCE, Tribunal de Contas do Estado.”</i> | ( x) sim ( ) não<br>( x) sim ( ) não |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|

#### PERCEPÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA NO ÓRGÃO PELO GESTOR

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 34 | O órgão segue algum modelo próprio de governança aplicada ao setor público? Qual? Existem manuais, documentos, normas e/ou similares a serem seguidos? Quais?<br><i>“Quando você fala de modelo específico, nós não temos um modelo específico da SEDUCE, quando você fala da transparência, integridade e prestação de contas, tudo isso nós somos obrigados a seguir o modelo que a legislação nos impõe. No caso da transparência nós temos todas as nossas atividades, desde que as informações não sejam sigilosas, tudo que não é individual e sigiloso nós temos que divulgar. Todas as aquisições, pagamentos, planejamento é tudo publicado. Temos que fazer chamamento público e licitação para executar projetos. Temos que prestar informações para qualquer cidadão que solicite. A transparência é diferente</i> |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p><i>da publicidade, a publicidade é só divulgar no DOE, a transparência é muito mais amplo que isso, tem que estabelecer ferramentas em que a sociedade possa nos controlar e isso ocorre e é muito forte. Nós temos um estatuto que é rígido, em relação à integridade, ele estabelece as condutas corretas, que nem todos seguem na íntegra, mas tem o remédio para isso. Em relação a prestação de contas, isso é forte também aqui, temos que prestar contas de tudo, isso é tudo auditado depois. Se for olhar por esse prisma, nós temos um sistema de governança sim, de forma até razoavelmente bem executado, não é próprio da SEDUCE, é de todo Estado, da administração pública.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 35 | <p>Como você avalia o atual modelo de governança adotado pelo órgão? você acredita que ele ainda pode ser melhorado? De que forma?</p> <p><i>“Bom, é, numa escala de 0 a 10 eu avaliaria ele como 6. O que pode ser melhorado, a transparência, ainda pode ser melhorado, eu falei que ela é boa e forte, mas precisa de um Plus, precisa trazer a sociedade para ter o controle social, ela não utiliza 10 % do que está disponível, a linguagem é técnica, a população não tem acesso a internet, não tem interesse, não conhece, isso precisa ser trabalhado e melhorado. Do ponto de vista da integralidade, precisa melhorar o comprometimento do servidor, precisa ser estabelecido um sistema de metas por resultados por equipe, individual, por órgão, por área, precisa de políticas de incentivo para se cumprir essas metas, um sistema de avaliação de metas e objetivos. Hoje as coisas funcionam muito no automático. O servidor tem que cumprir a legislação, se não cumpre é punido, se cumpre tudo bem, e aí vai trabalhando assim até aposentar. Isso não é suficiente, talvez era a 50 anos, mas hoje não, a gente precisa de menos gente e que trabalhe mais, pessoas mais eficientes, precisa de mecanismos para medir o desempenho de cada um. É um absurdo em pleno século XXI você ver que o Estado não tem mecanismos para estabelecer metas e objetivos e avaliar o cumprimento disso. Em termos de prestação de contas, temos que melhorar também, hoje ela é muito arcaica, a gente monta um processo dessa altura aqui, com todos os registros contábeis e declarações, com um monte de papel que não servem para muita coisa. A gente precisa estabelecer um mecanismo mais eficiente de prestação de contas, talvez um sistema de prestação de contas online para o TCE, uma ferramenta sistematizada onde o TCE possa avaliar nossa prestação de contas a qualquer momento, se eu tenho uma contabilidade que fecha diariamente, eu tenho condições de fazer um balanço mensal das minhas contas, então para que esperar até o final do ano para que o TCE possa avaliar as minhas contas? Poderia ser em tempo real. Então assim, em termos de tecnologia, nessa área de prestação de contas, nós estamos na idade da pedra, melhorou um pouco, mas tem muito o que melhorar ainda. Só fecha o balanço depois de 150 dias do encerramento do exercício, aí a gente leva um calhamaço de papel para o TCE para ele avaliar e depois dar a devolutiva pra gente, o que ele constatou de irregularidade pra gente responder, tudo no papel ainda. É ridículo, tem muito o que melhorar, falta integrar, ter isso na tela do computador todo mês, se não for em tempo real, pelo menos uma vez por mês. Tem muito espaço pra melhorar. Se fizer isso que eu estou falando, a nota chegaria entre 8 a 9.”</i></p> |

## APÊNDICE E- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – CASO 2: SEFAZ

### A) Características Gerais do Órgão Público:

- Órgão Público: [Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ](#)
- Competência: [formular e executar a política fiscal e a administração tributária do Estado, bem como a administração financeira do Poder Executivo; promover a fiscalização e a arrecadação de tributos de competência estadual; elaborar previsão da receita estadual e intermediar a captação de recursos financeiros de origem tributária e não tributária, bem como de instituições financeiras e governamentais, nacionais e estrangeiras; administrar os recursos financeiros do Estado; realizar inscrição e cobrança administrativa da dívida ativa do Estado; realizar auditorias financeiras; controlar os investimentos públicos e a capacidade de endividamento da administração pública estadual; propor aperfeiçoamento da legislação tributária estadual e orientar os contribuintes quanto a sua aplicação; dentre outras funções.](#)
- Estrutura Organizacional: [Administração Direta](#)
- Departamentos e setores: [Superintendência do Tesouro Estadual](#)
- Localização: [Av. Vereador José Monteiro, nº 2233, Setor Nova Vila Goiânia - GO CEP: 74.653-900](#)
- Contatos: [3269 - 2000 ou 3269-2233](#)

### B) Características do Respondente:

- Nome do Respondente: [L. C. B.](#)
- Sexo do Respondente: ( ☒ ) Masculino    ( ☐ ) Feminino
- Cargo/Função do Respondente: [Gerente de Administração Financeira](#)
- Formação Acadêmica: Graduação: [Engenharia Civil](#) Pós-Graduação: [Mestrado em Engenharia de Produção.](#)
- Tempo de serviço público prestado: [12 anos](#)
- Tempo de nomeação do cargo atual: [2 anos e meio.](#)
- Forma de provimento do cargo público: ( ☒ ) Efetivo/Estatutário ( ☐ ) Comissionado/Confiança ( ☐ ) Temporário/Tempo determinado

### C) Entrevistas – Roteiro Semiestruturado

**PADRÕES DE COMPORTAMENTO****LIDERANÇA**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                     |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1 | <p>O órgão adota medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento?</p> <p><i>Quais são essas medidas?</i></p> <p><i>“A minha nomeação, me dá o poder de exercer a liderança, o próprio controle de ponto eletrônico, quando ocorre uma ocorrência, sou eu que tenho que aprovar, agora, não tem um relatório de desempenho ou outro sistema nesse sentido.”</i></p> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

**CÓDIGO DE CONDUTA**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | <p>Sobre o código formal de conduta/ética adotado pelo órgão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ele define os padrões de comportamento que os membros devam seguir?</li> <li>• os servidores são obrigados a assinar?</li> <li>• é revisado periodicamente?</li> </ul> <p><i>Qual a periodicidade?</i></p> <p><i>“Internamente e especificamente não. Temos o estatuto do servidor público, que determina essas regras. Mas, especificamente na Sefaz e aqui no Tesouro Estadual não tem. Não assinamos nada. Não é revisado periodicamente. O servidor só assina no caso se tiver um processo administrativo disciplinar, caso contrário não.”</i></p> | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não</p> <p>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não</p> |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**OBJETIVIDADE, INTEGRIDADE, E HONESTIDADE**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                     |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 3 | <p>O órgão estabelece mecanismos apropriados para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos do órgão não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse?</p> <p><i>Quais mecanismos são utilizados?</i></p> <p><i>“Não se aplica.”</i></p> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

**ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS****RESPONSABILIDADE LEGAL**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 4 | <p>O órgão estabelece medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas?</p> <p><i>Quais as medidas?</i></p> <p><i>“Isso é uma orientação informal observado pelo gerente, não tem um sistema, nada formalizado.”</i></p> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

**RESPONSABILIDADE PELO DINHEIRO PÚBLICO**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | <p>O órgão estabelece disposições adequadas para garantir que os fundos e recursos públicos sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• devidamente salvaguardados?</li> <li>• utilizados economicamente, eficientemente, eficazmente, adequadamente, e com a devida propriedade?</li> <li>• utilizados de acordo com a previsão legal que os regem?</li> </ul> <p><i>Quais são essas disposições?</i></p> | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p><i>“Politicamente a estrutura do Estado é dividida em órgãos, e quando um secretário assume uma pasta ele quer trazer mais recursos para aquela pasta, independentemente da necessidade dessa pasta, então se o órgão tem um secretário de governo forte ele vai influenciar a direção dos recursos para aquela pasta dele, então indiretamente existe uma influência política no gasto de recursos, independentemente da necessidade do estado e da pasta. Mas existe uma junta, que é a JUPOF, ela decide essas prioridades, trabalha como um juiz das prioridades de gastos públicos. As disposições são feitas dentro de um sistema, não tem jeito de um órgão gastar um recuso público sem passar pelas etapas da despesa pública, como empenho, liquidação e pagamento. Passar pelo processo de licitação, pela Segplan para verificar se aquela despesa está dentro de um programa do Estado. Então quando essa despesa chega aqui pra gente, ela já passou por outros processos de controle, e a gente só libera o pagamento. Seguimos leis orçamentárias, decretos, Normas de Licitação e outras normativas da despesa pública.”</i></p> |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

#### COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS- STAKEHOLDERS

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 6 | <p>O órgão estabelece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão do órgão, papéis, objetivos e desempenho?</li> <li>• processos adequados para assegurar que esses canais operem efetivamente na prática?</li> </ul> <p><i>Quais são esses canais de comunicação?</i><br/> <i>“No próprio site institucional e no site Goiás Transparente.”</i></p>                                                                                                  | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |
| 7 | <p>O órgão tem compromisso explícito de abertura e transparência em todas as suas atividades?</p> <p><i>Como ocorre essa transparência?</i><br/> <i>“Sim, a não ser se for em informações sigilosas da Sefaz, como por exemplo a apuração do ICMS dos contribuintes e informações de movimentação financeira das empresas, só por ordem judicial. Informações protegidas por sigilo fiscal não. Em relação a outras informações existe a transparência. Ocorre no site institucional e no site do Goiás Transparente.”</i></p> | <p>( x ) sim ( ) não</p>                          |
| 8 | <p>O órgão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• publica as suas nomeações?</li> <li>• disponibiliza publicamente os nomes de todos os membros da alta administração, juntamente com seus respectivos interesses relevantes?</li> </ul> <p><i>Onde ocorrem essas publicações?</i><br/> <i>“No site da Sefaz e no DOE.”</i></p>                                                                                                                                                                                         | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |

#### PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                          |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 9 | <p>Existe uma divisão clara de responsabilidades definida na diretoria do órgão para assegurar um equilíbrio de poder e responsabilidade?</p> <p><i>Como ocorre a divisão de responsabilidade?</i><br/> <i>“A gente tem o regimento interno que tem as atribuições das gerências e superintendências. Quando existe questionamento</i></p> | <p>( x ) sim ( ) não</p> |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>acerca das atribuições dos cargos, nos recorremos ao regimento interno. Não traz a função de cada servidor, mas sim a de cada unidade ou cargo.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                             |
| 10 | <p>A alta administração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reúne-se regularmente?</li> <li>• conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão?</li> <li>• monitora a gestão executiva?</li> <li>• possui acesso à todas as informações relevantes e recomendações para desempenhar seu papel?</li> </ul> <p>Qual a periodicidade das reuniões? Como se dá o monitoramento?</p> <p><i>“As reuniões são semanalmente, agora esse monitoramento é feito através de ata de reunião, não é sistematizado não.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> |
| 11 | <p>Os membros do corpo governante (superintendentes ou gerentes) recebem formação inicial na primeira vez que são nomeados para exercerem funções de liderança no órgão e, posteriormente, caso seja necessário?</p> <p>Como é essa formação?</p> <p><i>“Não tem não, nenhuma formação.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não</p>                                                                                                                                                                                  |
| 12 | <p>O órgão estabelece uma estrutura de controle estratégico (ou esquema de poderes delegados ou reservados)?</p> <p>Como é essa estrutura? É atualizada?</p> <p><i>“Não se aplica, já teve uma época de monitoramento das ações pelo Balanced Scorecard, em 2006, agora não existe isso mais.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não</p>                                                                                                                                                                                  |
| 13 | <p>O órgão estabelece processos de gestão claramente documentados e compreendidos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• política de desenvolvimento, implementação e revisão?</li> <li>• tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p>                                                                                                                       |
| 14 | <p>O órgão estabelece regulamentos financeiros e processuais formais para regerem a conduta de seus negócios?</p> <p>Quais regulamentos?</p> <p><i>“Isso é uma coisa da gestão financeira da fazenda, digamos assim. São estabelecidas cotas, de pessoal, telefone, energia, existem limites de gastos, não tem um documento formal não para isso, é passado informalmente pelos gerentes. Segue normas de contabilidade pública, direito financeiro.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p>                                                                                                                                                                                  |
| 15 | <p>Sempre que o órgão é responsável por fazer as nomeações para os cargos, é estabelecido um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de acordo com os critérios especificados?</li> <li>• com base no mérito e capacidade individual de realizar um papel definido dentro do órgão. Existe meritocracia de fato? Como é esse processo?</li> </ul> <p><i>“Existem minimamente critérios para nomeação para cargos comissionados, mas isso não é formal. Os gerentes e superintendentes são nomeados de acordo com a capacidade técnica, aqui não pode nomear qualquer pessoa não, senão ela não fica, porque não dá conta. Existe a questão política, mas tem a técnica também. Existe meritocracia de fato. É um processo</i></p> | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p>                                                                                                                       |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>seletivo do Estado. Mas não deixa de ter um viés político porque o superintendente é que escolhe e se ele tiver afinidade com o candidato ele vai ser escolhido mesmo. Essa meritocracia é um processo, então para sair da questão puramente política já melhorou muito.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                       |
| 16 | <p>O papel do Chefe Executivo está definido formalmente e inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o órgão e para as suas atividades como um todo?</li> <li>• isenção de quaisquer outras relações que possam interferir materialmente com o exercício de um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta?</li> </ul> <p>Existe autonomia de fato?</p> <p><i>“Para fazer o que quiser não, mas sim dentro dos meus deveres”</i></p> | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> |
| 17 | <p>O Chefe Executivo tem responsabilidade sobre a gestão, o desempenho do órgão e a implementação de políticas?</p> <p>Existe alguma limitação de responsabilidade? Qual?</p> <p><i>“Sim, o trabalho de repasse de recursos é operacional, mas a assinatura digital é da secretária, eu tenho limitação porque eu não assino nada.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                   | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                                   |
| 18 | <p>As nomeações, funções, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do órgão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• são definidos claramente?</li> <li>• as nomeações são por prazo determinado?</li> </ul> <p><i>“São por prazo indeterminado.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não</p> |
| 19 | <p>O órgão tem um responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas?</p> <p>Quem é esse responsável?</p> <p><i>“Tem a corregedoria, aqui dentro tem uma corregedoria interna.”</i></p>                                                                                                                                                                                                              | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                                   |
| 20 | <p>O órgão estabelece um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração?</p> <p>Como ocorre isso?</p> <p><i>“Não existe uma política clara, isso é definido meio que na pressão.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                          | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não                                                                   |
| 21 | <p>O órgão estabelece procedimentos para garantir que nenhum membro executivo esteja envolvido na determinação de sua própria remuneração?</p> <p><i>“É o valor fixo para o Estado todo.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                                   |
| 22 | <p>O órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos?</p> <p>É publicado no diário oficial? Onde mais?</p> <p><i>“No edital da meritocracia, Decretos, no DOE, site do Goiás transparente”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                                   |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 23 | O órgão toma medidas para garantir que sistemas eficazes de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle interno?<br><i>Quais são as medidas?</i><br><i>“Não tem uma unidade de controle interno aqui. Não se aplica”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

#### AUDITORIA INTERNA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 24 | O órgão toma medidas para garantir que uma função de auditoria interna efetiva seja estabelecida como parte da estrutura de controle interno?<br><i>Essa estrutura de controle interno é revisada e testada regularmente?</i><br><i>“Não tem estrutura de controle interno aqui no órgão.”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

#### COMITÊS DE AUDITORIA

|    |                                                                                                                                                                  |                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 25 | O órgão possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle? | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

#### CONTROLE INTERNO

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 26 | O órgão toma medidas para garantir que a estrutura de controle interno esteja bem estabelecida e funcione na prática eficazmente?<br><i>Quais são essas medidas?</i><br><i>“Não tem. Aqui dentro não tem. Tem a corregedoria, quando ocorre alguma denúncia na ouvidoria.”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

#### GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 27 | O órgão assegura que os procedimentos em vigor proporcionem gestão financeira e orçamentária eficazes e eficientes?<br><i>Quais são esses procedimentos em vigor?</i><br><i>“Adequação com o orçamento, com a cota mensal, grupos de trabalho pra implantar a redução de custos. Leis orçamentárias e decretos.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

#### TREINAMENTO DE PESSOAL

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 28 | O órgão estabelece programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas?<br><i>Qual a periodicidade desses programas de formação? E que programas são esses?</i><br><i>“Tem a escola de governo do Estado, mas o órgão não incentiva, aliás eu vejo que as pessoas que fazem esses cursos demais são até mal vistas pelos colegas, porque precisa ficar faltando serviço para fazer esses cursos.”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

#### RELATÓRIOS EXTERNOS

##### RELATÓRIO ANUAL

|    |                                                                                                                                                                    |                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 29 | O órgão publica tempestivamente um relatório anual objetivo, equilibrado e compreensível?<br><i>Que relatórios são esses? Quais são os veículos de publicação?</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                            |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>“Publica relatórios de execução orçamentária. Mas a linguagem é muito técnica, e as pessoas mais comuns tem dificuldade de compreender. Relatórios de arrecadação de repasses para os municípios, relatório da lei de responsabilidade fiscal também.”</i>                                                                 |                                                                                                            |
| 30 | O relatório anual do órgão:<br>• contém um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração?<br>• possui uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança?<br><i>“Esses relatórios são técnicos e não relatórios de gestão né?”</i>                                            | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não<br>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
| 31 | O órgão garante que as demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais?<br><i>O que garante esse processo de conformidade?</i><br><i>“Nem se a gente quisesse teria como escapar. Tem que seguir a legislação, contabilidade pública, direito financeiro público, leis orçamentárias, decretos.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |

#### MEDIDAS DE DESEMPENHO

|    |                                                                                                                                                                                                  |                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 32 | O órgão possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas?<br><i>Quais são esses procedimentos?</i><br><i>“Não se aplica. Não tem índice padrão.”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

#### AUDITORIA EXTERNA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 33 | O órgão tem suas atividades auditadas por uma auditoria externa?<br>O órgão trabalha para garantir que um relacionamento transparente, objetivo e profissional seja mantido com os auditores externos? <i>Qual órgão faz essa auditoria externa?</i><br><i>“Do TCE.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### PERCEPCÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA NO ÓRGÃO PELO GESTOR

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 34 | O órgão segue algum modelo próprio de governança aplicada ao setor público? Qual? Existem manuais, documentos, normas e/ou similares a serem seguidos? Quais?<br><i>“Não tem modelo específico de governança não. Não existe manual interno não. Os procedimentos mudam muito e os manuais ficam ultrapassados muito rápido, aí acaba que as experiências são repassadas no boca a boca mesmo. Já foram feitas várias tentativas de elaborar manuais, mas eles ficam ultrapassados muito rápido antes de ficar pronto.”</i> |  |
| 35 | Como você avalia o atual modelo de governança adotado pelo órgão? você acredita que ele ainda pode ser melhorado? De que forma?<br><i>“Sim. Acredito que sim, a gestão financeira da Sefaz, a parte técnica tá no caminho certo. Mas acredito que a parte de gestão de pessoas, de treinamento, de qualificação, de atribuição de responsabilidades, de medidas de desempenho individuais é um universo que não foi explorado ainda. Administrativamente é muito fraco, a parte de gestão de processos e de pessoas.”</i>   |  |

## APÊNDICE F- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – CASO 3: CASA CIVIL

### A) Características Gerais do Órgão Público:

- Órgão Público: [Secretaria de Estado da Casa Civil](#)
- Competência: [Assistir e assessorar o Governador do Estado nos assuntos relacionados com audiência, cerimonial, relações públicas, articulação com autoridades, com a sociedade e com os movimentos sociais; assistir o Governador do Estado no desempenho de suas atribuições constitucionais e legais; elaborar mensagens governamentais, decretos, despachos e projetos de lei; acompanhar processos legislativos e outros atos normativos ou administrativos expedidos pelo Governador do Estado; providenciar a publicação dos atos normativos e administrativos expedidos pelo Governador do Estado, nos casos exigidos; coordenar as ações de comunicação social, propaganda, publicidade e divulgação na imprensa local, regional e nacional dos atos e das atividades do Poder Executivo; dentre outras atribuições ao Governador.](#)
- Estrutura Organizacional: [Administração Direta](#)
- Departamentos e setores: [Superintendência Executiva](#)
- Localização: [Rua 82, s/n, Palácio Pedro Ludovico Teixeira, 8º andar, Setor Sul, Goiânia/GO - CEP: 74.088-900.](#)
- Contatos: [\(62\) 3201-5800](#)

### B) Características do Respondente:

- Nome do Respondente: [R. F. V.](#)
- Sexo do Respondente: ( ) Masculino    ( ☒ ) Feminino
- Cargo/Função do Respondente: [Superintendente Executivo](#)
- Formação Acadêmica: Graduação: [Pedagoga](#) Pós-Graduação: [Especialização em Pedagogia](#)
- Tempo de serviço público prestado: [48 anos](#)
- Tempo de nomeação do cargo atual: [1 ano](#)
- Forma de provimento do cargo público: ( ) Efetivo/Estatutário ( ☒ )  
Comissionado/Confiança ( ) Temporário/Tempo determinado

### C) Entrevistas – Roteiro Semiestruturado:

**PADRÕES DE COMPORTAMENTO****LIDERANÇA**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                     |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1 | <p>O órgão adota medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento?</p> <p><i>Quais são essas medidas?</i></p> <p><i>“Já trabalhei em diversos órgãos do Estado, igual ao padrão de comportamento da casa civil não tem outro, eu fico impressionada com a responsabilidade da casa civil. Na verdade não são nem adotadas medidas, os servidores aqui são de muita responsabilidade, eu fico impressionada, em relação aos outros órgão que trabalhei. Aqui é a assessoria do governador e do Estado inteiro, tudo passa por aqui.”</i></p> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

**CÓDIGO DE CONDUTA**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | <p>Sobre o código formal de conduta/ética adotado pelo órgão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ele define os padrões de comportamento que os membros devam seguir?</li> <li>• os servidores são obrigados a assinar?</li> <li>• é revisado periodicamente?</li> </ul> <p><i>Qual a periodicidade?</i></p> <p><i>“Na realidade não existe código, é o estatuto do servidor público. Em relação à periodicidade não se aplica, porque é uma lei.”</i></p> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não<br>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**OBJETIVIDADE, INTEGRIDADE, E HONESTIDADE**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 3 | <p>O órgão estabelece mecanismos apropriados para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos do órgão não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse?</p> <p><i>Quais mecanismos são utilizados?</i></p> <p><i>“Olha, estabelece códigos? Não estabelece, quem chega aqui na casa civil é por mérito, o funcionário que chega aqui é muito qualificado.”</i></p> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

**ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS****RESPONSABILIDADE LEGAL**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 4 | <p>O órgão estabelece medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas?</p> <p><i>Quais as medidas?</i></p> <p><i>“Não existe nada formalizado, mas isso é uma maneira efetiva do órgão, é de praxe do órgão.”</i></p> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

**RESPONSABILIDADE PELO DINHEIRO PÚBLICO**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | <p>O órgão estabelece disposições adequadas para garantir que os fundos e recursos públicos sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• devidamente salvaguardados?</li> <li>• utilizados economicamente, eficientemente, eficazmente, adequadamente, e com a devida propriedade?</li> <li>• utilizados de acordo com a previsão legal que os regem?</li> </ul> <p><i>Quais são essas disposições?</i></p> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                       |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <i>“Nós aqui não trabalhamos com a parte financeira, aqui é a parte jurídica. Não trabalhamos com dinheiro, não temos que prestar contas de dinheiro. O que tem é o mínimo para o custeio mesmo.”</i> |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

#### COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS- STAKEHOLDERS

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 6 | <p>O órgão estabelece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão do órgão, papéis, objetivos e desempenho?</li> <li>• processos adequados para assegurar que esses canais operem efetivamente na prática?</li> </ul> <p><i>Quais são esses canais de comunicação?</i><br/> <i>“Pela LAI todas as informações são colocadas no próprio site da casa civil e também no portal da transparência. As informações são tratadas com muita clareza e com muita rapidez.”</i></p> | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |
| 7 | <p>O órgão tem compromisso explícito de abertura e transparência em todas as suas atividades?</p> <p><i>Como ocorre essa transparência?</i><br/> <i>“Já te respondi, não tem necessidade, Cicero, não é que o órgão aqui seja perfeito, mas tentamos fazer tudo com muita transparência, você pode ter certeza disso.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                      | <p>( x ) sim ( ) não</p>                          |
| 8 | <p>O órgão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• publica as suas nomeações?</li> <li>• disponibiliza publicamente os nomes de todos os membros da alta administração, juntamente com seus respectivos interesses relevantes?</li> </ul> <p><i>Onde ocorrem essas publicações?</i><br/> <i>“Publica tudo. Com toda certeza. No site da Transparência, e que por sinal fomos avaliados como o segundo no ranking do Brasil. Tem também o DOE, todos os dias.”</i></p>                                                                         | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |

#### PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | <p>Existe uma divisão clara de responsabilidades definida na diretoria do órgão para assegurar um equilíbrio de poder e responsabilidade?</p> <p><i>Como ocorre a divisão de responsabilidade?</i><br/> <i>“Nós temos o secretário que é responsável pelos atos maiores, tem a mim que tem as obrigações publicadas no DOE. Temos 5 procuradores aqui dentro, essa área aqui desse andar é tudo jurídica. Tudo previsto em leis, decretos, atos de secção de procuradores.”</i></p>                                                                                             | <p>( x ) sim ( ) não</p>                                                                            |
| 10 | <p>A alta administração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reúne-se regularmente?</li> <li>• conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão?</li> <li>• monitora a gestão executiva?</li> <li>• possui acesso à todas as informações relevantes e recomendações para desempenhar seu papel?</li> </ul> <p><i>Qual a periodicidade das reuniões? Como é o monitoramento?</i><br/> <i>“A periodicidade é semanalmente. O monitoramento é feito através de todas as contas, pelos números de protocolos, pelo número de processos, é um processo online.”</i></p> | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | Os membros do corpo governante (superintendentes ou gerentes) recebem formação inicial na primeira vez que são nomeados para exercerem funções de liderança no órgão e, posteriormente, caso seja necessário?<br><i>Como é essa formação?</i><br><i>“Olha, quando você toma posse, já sabe o que vai fazer. A área jurídica reforça tudo que precisa ser feito.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não                                                        |
| 12 | O órgão estabelece uma estrutura de controle estratégico (ou esquema de poderes delegados ou reservados)?<br><i>Como é essa estrutura? É atualizada?</i><br><i>“Reservados não tem ninguém porque são todos abertos, mas tem o controle. Entra ano e sai ano, existe sempre o controle das normas.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não                                                        |
| 13 | O órgão estabelece processos de gestão claramente documentados e compreendidos para:<br>• política de desenvolvimento, implementação e revisão?<br>• tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
| 14 | O órgão estabelece regulamentos financeiros e processuais formais para regerem a conduta de seus negócios?<br><i>Quais regulamentos?</i><br><i>“Sim, porque a parte financeira aqui é muito pequena, através de leis, decretos.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |
| 15 | Sempre que o órgão é responsável por fazer as nomeações para os cargos, é estabelecido um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas:<br>• de acordo com os critérios especificados?<br>• com base no mérito e capacidade individual de realizar um papel definido dentro do órgão?<br><i>Existe meritocracia de fato? Como é esse processo?</i><br><i>“Aqui só vem realmente pessoas com o compromisso com a causa pública e que tem o entendimento do que é a casa civil. Existe a meritocracia. Temos 7 ou 8 gerentes que foram eleitos pela meritocracia.”</i>                                                                                   | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
| 16 | O papel do Chefe Executivo está definido formalmente e inclui:<br>• responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o órgão e para as suas atividades como um todo?<br>• isenção de quaisquer outras relações que possam interferir materialmente com o exercício de um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta?<br><i>Existe autonomia de fato?</i><br><i>“É como eu já te disse, na casa civil entra e sai o governador, os procedimentos são sempre os mesmos. Com toda certeza existe autonomia, dentro da lei existe, tem as questões políticas, mas as coisas vem todas mastigadas pra cá.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
| 17 | O Chefe Executivo tem responsabilidade sobre a gestão, o desempenho do órgão e a implementação de políticas?<br><i>Existe alguma limitação de responsabilidade? Qual?</i><br><i>“Sim, de acordo com a lei e as atribuições do cargo.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                            |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18 | As nomeações, funções, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do órgão:<br>• são definidos claramente?<br>• as nomeações são por prazo determinado?<br><i>São por prazo indeterminado.</i>                                                                                                                                                                                              | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
| 19 | O órgão tem um responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas?<br><i>Quem é esse responsável?</i><br><i>“O secretário é responsável por tudo isso, mas tem as delegações de responsabilidade de acordo com as atribuições do cargo.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |
| 20 | O órgão estabelece um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração?<br><i>Como ocorre isso?</i><br><i>“Isso não é estabelecido por nós, mas sim na assembleia legislativa, depende de aprovação de lei para isso.”</i>                                                   | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não                                                        |
| 21 | O órgão estabelece procedimentos para garantir que nenhum membro executivo esteja envolvido na determinação de sua própria remuneração?                                                                                                                                                                                                                                                               | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |
| 22 | O órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos?<br><i>É publicado no diário oficial? Onde mais?</i><br><i>“Todos, tá tudo na LAI, no DOE, no site Goiás Transparente também, tudo é publicado. Tem tudo lá.”</i>                                                                                                                      | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |

**CONTROLE****GESTÃO DE RISCO**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 23 | O órgão toma medidas para garantir que sistemas eficazes de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle interno?<br><i>Quais são as medidas?</i><br><i>“Todas as medidas são de acordo com a LAI. Tudo é publicado no DOE e no portal da transparência do Estado. A controladoria e a casa civil responde às perguntas e demandas de informações governamentais e gastos de todo Brasil.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

**AUDITORIA INTERNA**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 24 | O órgão toma medidas para garantir que uma função de auditoria interna efetiva seja estabelecida como parte da estrutura de controle interno?<br><i>Essa estrutura de controle interno é revisada e testada regularmente?</i><br><i>“Não tem controle interno aqui, é na controladoria. A gente não faz nada sem passar pelo controle interno. Não existe uma comissão fixa aqui.”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

**COMITÊS DE AUDITORIA**

|    |                                                                                                                                                                  |                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 25 | O órgão possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle? | ( ) sim ( <b>x</b> ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|

#### CONTROLE INTERNO

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                          |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 26 | O órgão toma medidas para garantir que a estrutura de controle interno esteja bem estabelecida e funcione na prática eficazmente? Quais são essas medidas?<br><i>“Não existe comissão fixa de controle interno aqui, isso é na controladoria. A casa civil tem que prestar contas, mas as pessoas aqui tem um compromisso muito grande, só nessa ala aqui tem mais ou menos 30 advogados muito competentes, temos além deles 3 revisores, não passa um processo sem passar na mão deles. Apesar dessa comissão não receber o nome de controle interno, eles trabalham como um controle interno. Nada passa despercebido por eles. Tem 3 procuradores também para resolver as possíveis pendências. Tem também a corregedoria aqui também, que é o TCE.”</i> | ( <b>x</b> ) sim ( ) não |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|

#### GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 27 | O órgão assegura que os procedimentos em vigor proporcionem gestão financeira e orçamentária eficazes e eficientes? Quais são esses procedimentos em vigor?<br><i>“A gente não trabalha com gestão financeira, a parte financeira é o mínimo do mínimo, só para o custeio básico e manutenção do órgão. Mas gerencia sim.”</i> | ( <b>x</b> ) sim ( ) não |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|

#### TREINAMENTO DE PESSOAL

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 28 | O órgão estabelece programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas? Qual a periodicidade desses programas de formação? E que programas são esses?<br><i>“De acordo com a necessidade, tem a escola de governo, inclusive eu dirigi a escola de governo por dois anos e meio. Trabalhei com a meritocracia, que aconteceram sob a minha gestão. Então não em uma periodicidade, é de acordo com a necessidade de cada um.”</i> | ( <b>x</b> ) sim ( ) não |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|

#### RELATÓRIOS EXTERNOS

##### RELATÓRIO ANUAL

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                          |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 29 | O órgão publica tempestivamente um relatório anual objetivo, equilibrado e compreensível? Que relatórios são esses? Quais são os veículos de publicação?<br><i>“Não é nem anual, é semanal, recebo aqui um relatório direto com tudo que é feito aqui, tudo que a parte operacional faz, eles me mandam direto, eu tenho todo controle. Tudo é publicado no diário oficial. Está tudo o site do Goiás Transparente também. Como é publicado semanalmente, não tem a necessidade de publicar novamente no final do ano.”</i> | ( <b>x</b> ) sim ( ) não |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|

|    |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30 | O relatório anual do órgão:<br>• contém um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração?<br>• possui uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança?            | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não<br>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
| 31 | O órgão garante que as demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais?<br><i>O que garante esse processo de conformidade?</i><br><i>“Não, isso não é aqui nesse órgão. Não se aplica.”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não                                                        |

#### MEDIDAS DE DESEMPENHO

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 32 | O órgão possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas?<br><i>Quais são esses procedimentos?</i><br><i>“Não existe medidas de desempenho padronizadas, nem metas e nem índices. Precisaria perguntar para a doutora Venilma, porque realmente não sei desses índices de medidas.”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

#### AUDITORIA EXTERNA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 33 | O órgão tem suas atividades auditadas por uma auditoria externa?<br>O órgão trabalha para garantir que um relacionamento transparente, objetivo e profissional seja mantido com os auditores externos? <i>Qual órgão faz essa auditoria externa?</i><br><i>O TCE.</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### PERCEPCÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA NO ÓRGÃO PELO GESTOR

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 34 | O órgão segue algum modelo próprio de governança aplicada ao setor público? Qual? Existem manuais, documentos, normas e/ou similares a serem seguidos?<br><i>“Modelo, modelo não existe, em qualquer casa civil que você for são os mesmos procedimentos, a mesma, eu acredito que todos tem a mesma seriedade, mas eu fico encantada com a seriedade desse pessoal que trabalha aqui viu. Temos manuais, porque temos que seguir leis, decretos, inclusive nós temos aqui na casa civil, o órgão que cuida de todos os atos publicados desde 1930. Acho que é o maior acervo do país. Seguimos manuais, leis, não tem como né!”</i> |  |
| 35 | Como você avalia o atual modelo de governança adotado pelo órgão? você acredita que ele ainda pode ser melhorado? De que forma?<br><i>“Acho que se melhorar mais, não tem como melhorar mais, já está no limite. Aqui tem o estatuto dos funcionários, aqui tá tudo bem, a estrutura organizacional do poder executivo, a estrutura toda, o pessoal aqui trabalha muito bem. Basicamente é isso.”</i>                                                                                                                                                                                                                                |  |

## APÊNDICE G- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – CASO 4: CGE

### A) Características Gerais do Órgão Público:

- Órgão Público: [Controladoria Geral do Estado de Goiás- CGE-GO](#)
- Competência: [A Controladoria Geral do Estado de Goiás – CGE-GO – é o órgão central do Sistema de Controle Interno e do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual, integrante da estrutura do Governo do Estado de Goiás. Foi criada pela Lei 17.257 de 26 de janeiro de 2011, englobando também atividades de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas e Ouvidoria Geral do Estado.](#)
- Estrutura Organizacional: [Administração Direta](#)
- Departamentos e setores: [Superintendência Central de Controle Interno](#)
- Localização: [Rua 82, Nº 400, Palácio Pedro Ludovico Teixeira, 3º Andar, Setor Sul – CEP 74015-908 – Goiânia – GO.](#)
- Contatos: [\(62\) 3201-5371](#)

### B) Características do Respondente:

- Nome do Respondente: [L. H. C.](#)
- Sexo do Respondente: ( ☒ ) Masculino ( ) Feminino
- Cargo/Função do Respondente: [Gerente de Monitoramento](#)
- Formação Acadêmica: Graduação: [Comunicação Social e Direito](#) Pós-Graduação: [Especialização em Processo Civil](#)
- Tempo de serviço público prestado: [9 anos](#)
- Tempo de nomeação do cargo atual: [1 ano](#)
- Forma de provimento do cargo público: ( ☒ ) Efetivo/Estatutário ( ) Comissionado/Confiança ( ) Temporário/Tempo determinado

### C) Entrevistas – Roteiro Semiestruturado

#### PADRÕES DE COMPORTAMENTO

##### LIDERANÇA

|   |                                                                                                                                                                         |                                                     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1 | O órgão adota medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento?<br><i>Quais são essas medidas?</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p><i>“Tenho, liderança sim. Porque o gerenciamento é algo mais restrito, você tem que adotar a linha que o órgão tem, agora liderança não tem essa dificuldade. Principalmente agora nesse momento de transição a gente atuava muito amarrado numa linha determinada pela lei, agora a gente tem liberdade de poder atuar de acordo com o feeling do auditor para verificar os pontos de fragilidade de controle dos órgãos e essa liberdade é dada dentro dos procedimentos legais. A chefia superior da liberdade para buscar, o que pode fiscalizar inspecionar, tem que passar pelo crivo superior, que vai receber uma aprovação ou não. O gabinete pode dizer que determinada área não pode fiscalizar, se não é relevante, mas de um modo geral todas as demandas são permitidas de fiscalização.”</i></p> |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

### CÓDIGO DE CONDUTA

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                              |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | <p>Sobre o código formal de conduta/ética adotado pelo órgão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ele define os padrões de comportamento que os membros devam seguir?</li> <li>• os servidores são obrigados a assinar?</li> <li>• é revisado periodicamente?</li> </ul> <p><i>Qual a periodicidade?</i></p> <p><i>“Não temos um código de conduta específica do órgão. O que existe é o estatuto do servidor público a lei 10.460, não tem um específico da CGU, foi discutido um específico para o órgão, mas não foi implementado ainda. Não assinamos nada. Acho que ele não é revisado periodicamente, acho que não. Não se aplica.”</i></p> | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br/>         ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não<br/>         ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não</p> |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### OBJETIVIDADE, INTEGRIDADE, E HONESTIDADE

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 3 | <p>O órgão estabelece mecanismos apropriados para assegurar que membros do corpo diretivo e demais servidores públicos do órgão não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse?</p> <p><i>Quais mecanismos são utilizados?</i></p> <p><i>“Temos uma área que é a superintendência de transparência que verifica os pontos de fragilidades de corrupção dentro do órgão. Existe preocupação nesse sentido. Foi feito um trabalho interno também para ver os pontos de fragilidade dentro da unidade. Cada unidade recebia antes a manifestação de um servidor, hoje cada manifestação de um órgão é recebido por dois servidores. Esse trabalho é chama mapeamento de risco de corrupção. É uma metodologia que foi buscada junto a CGU, aplicado internamente e em algumas unidades fora também. É uma forma de controle interno dentro do próprio controle interno.”</i></p> | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|

### ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

#### RESPONSABILIDADE LEGAL

|   |                                                                                                                                                                                                                  |                                                            |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 4 | <p>O órgão estabelece medidas eficazes para garantir a observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas?</p> <p><i>Quais as medidas?</i></p> | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p><i>“Estou pensando nessas medidas de melhores práticas, isso internamente ne? Existe o controle de ponto para forçar o atendimento do estatuto em relação a frequência, bem rígido, tem também o regramento estabelecido pela Segplan, são normativas que os órgãos seguem. São normas estabelecidas pela Segplan. Como eu disse, não tem um estatuto específico. Não tem manuais internos e estatutos específicos da CGE. Tem a lei 10.460 que os órgãos seguem.”</i></p> |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

#### RESPONSABILIDADE PELO DINHEIRO PÚBLICO

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                  |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | <p>O órgão estabelece disposições adequadas para garantir que os fundos e recursos públicos sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• devidamente salvaguardados?</li> <li>• utilizados economicamente, eficientemente, eficazmente, adequadamente, e com a devida propriedade?</li> <li>• utilizados de acordo com a previsão legal que os regem?</li> </ul> <p><i>Quais são essas disposições?</i></p> <p><i>“Os instrumentos são os mesmos para todos os órgãos, como a legislação financeira, lei das licitações, regras de contabilidade pública e auditoria que com certeza são seguidos, lei de direito financeiro, lei 4320 de 64, o Estado tem uma lei específica de licitações é a 17.928 de 2011. Decreto de pregão estadual. A advocacia setorial também faz a análise antes de finalizar a despesa.”</i></p> | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS- STAKEHOLDERS

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                       |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | <p>O órgão estabelece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão do órgão, papéis, objetivos e desempenho?</li> <li>• processos adequados para assegurar que esses canais operem efetivamente na prática?</li> </ul> <p><i>Quais são esses canais de comunicação?</i></p> <p><i>“Com o advento da LAI, lei de acesso a informação, já está melhorando, na minha visão pode melhorar ainda, existe uma falha de comunicação, ainda não está tão acessível na minha opinião. A comunicação com a população precisa melhorar. A divulgação do site Goiás transparente precisa melhorar, e também a alimentação do sistema. O servidor que faz a alimentação do sistema precisa ter um treinamento melhor. Tem também os sites institucionais, a ouvidoria que é daqui, são muitas demandas, e muito ampla, não é específica. Existe uma empresa especializada contratada pelo Governo para gerenciar o site Goiás transparente para poder gerar as informações para a população ter acesso. Quem faz essa gestão de informações e divulga é uma empresa, no site tem um assistente virtual que tente direcionar a resposta do cidadão e responder adequadamente.”</i></p> | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p> |
| 7 | <p>O órgão tem compromisso explícito de abertura e transparência em todas as suas atividades?</p> <p><i>Como ocorre essa transparência?</i></p> <p><i>“Tem sim, através da tentativa de comunicar com a população, com o site Goiás Transparente, o próprio site institucional do</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não</p>                                                            |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|   | <i>órgão, a ouvidoria que encaminha as denúncias, encaminha ao próprio que foi denunciado para responder e dependendo do caso é feito um procedimento de controle interno para investigar as denúncias.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |
| 8 | <p>O órgão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• publica as suas nomeações?</li> <li>• disponibiliza publicamente os nomes de todos os membros da alta administração, juntamente com seus respectivos interesses relevantes?</li> </ul> <p>Onde ocorrem essas publicações?</p> <p><i>“O governador publica, não tem como ter nomeação sem publicar. Todas as informações de cargos, nomeações, estão no site da CGE e no diário oficial do Estado.”</i></p> | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |

#### PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | <p>Existe uma divisão clara de responsabilidades definida na diretoria do órgão para assegurar um equilíbrio de poder e responsabilidade?</p> <p>Como ocorre a divisão de responsabilidade?</p> <p><i>“Existe um decreto que regulamenta as atividades da CGE. As funções de cada superintendência e gerência tem suas funções específicas.”</i></p>                                                                                                                                                               | ( x ) sim ( ) não                                                                                   |
| 10 | <p>A alta administração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reúne-se regularmente?</li> <li>• conduz eficazmente e exerce o controle sobre o órgão?</li> <li>• monitora a gestão executiva?</li> <li>• possui acesso à todas as informações relevantes e recomendações para desempenhar seu papel?</li> </ul> <p>Qual a periodicidade das reuniões? Como se dá o monitoramento?</p> <p><i>“Com bastante frequência, semanalmente entre superintendências, gerências e demais servidores também.”</i></p> | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p> |
| 11 | <p>Os membros do corpo governante (superintendentes ou gerentes) recebem formação inicial na primeira vez que são nomeados para exercerem funções de liderança no órgão e, posteriormente, caso seja necessário?</p> <p>Como é essa formação?</p> <p><i>“Não tem formação e nem treinamento para assumir o cargo.”</i></p>                                                                                                                                                                                         | ( ) sim ( x ) não                                                                                   |
| 12 | <p>O órgão estabelece uma estrutura de controle estratégico (ou esquema de poderes delegados ou reservados)?</p> <p>Como é essa estrutura? É atualizada?</p> <p><i>“A estrutura de controle até existe, não é atualizado desde 2011.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                      | ( x ) sim ( ) não                                                                                   |
| 13 | <p>O órgão estabelece processos de gestão claramente documentados e compreendidos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• política de desenvolvimento, implementação e revisão?</li> <li>• tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <p>( x ) sim ( ) não</p> <p>( x ) sim ( ) não</p>                                                   |
| 14 | <p>O órgão estabelece regulamentos financeiros e processuais formais para regerem a conduta de seus negócios?</p> <p>Quais regulamentos?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ( x ) sim ( ) não                                                                                   |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|    | <i>“Na verdade os regulamentos são feitos pela assembleia e na CGE são elaborados manuais para orientar também os outros órgãos do estado, como manuais de folha de pagamento, de auditoria interna, de procedimentos internos.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                 |
| 15 | <p>Sempre que o órgão é responsável por fazer as nomeações para os cargos, é estabelecido um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de acordo com os critérios especificados?</li> <li>• com base no mérito e capacidade individual de realizar um papel definido dentro do órgão?</li> </ul> <p><i>Existe meritocracia de fato? Como é esse processo?</i><br/> <i>“Os cargos comissionados são políticos, não respeitam sempre os critérios técnicos. No âmbito da superintendência de controle interno os critérios são técnicos, na maioria dos casos existe meritocracia para cargos comissionados. Não posso dizer em relação a outras superintendências. É feito uma prova, e entrevista para avaliação, a direção procura indicar aquele que tem o trabalho mais eficiente e de liderança.”</i></p> | <p>( ) sim ( <b>x</b> ) não</p> <p>( <b>x</b> ) sim ( ) não</p> |
| 16 | <p>O papel do Chefe Executivo está definido formalmente e inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o órgão e para as suas atividades como um todo?</li> <li>• isenção de quaisquer outras relações que possam interferir materialmente com o exercício de um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta?</li> </ul> <p><i>Existe autonomia de fato?</i><br/> <i>“Sim, dentro das normas sim, sem dúvida, existe um diálogo e costuma-se a ouvir as ideias dos gerentes pelos superintendentes.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                              | <p>( <b>x</b> ) sim ( ) não</p> <p>( <b>x</b> ) sim ( ) não</p> |
| 17 | <p>O Chefe Executivo tem responsabilidade sobre a gestão, o desempenho do órgão e a implementação de políticas?</p> <p><i>Existe alguma limitação de responsabilidade? Qual?</i><br/> <i>“Não, o meu chefe imediato não me limita, dentro da minha linha de atuação. Dentro da legalidade eu não sou podado não.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>( <b>x</b> ) sim ( ) não</p>                                 |
| 18 | <p>As nomeações, funções, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do órgão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• são definidos claramente?</li> <li>• as nomeações são por prazo determinado?</li> </ul> <p><i>“Todos são por prazo indeterminado efetivo é claro e comissionado também.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>( <b>x</b> ) sim ( ) não</p> <p>( ) sim ( <b>x</b> ) não</p> |
| 19 | <p>O órgão tem um responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas de governança sejam cumpridas?</p> <p><i>Quem é esse responsável?</i><br/> <i>“Não tem uma só pessoa responsável, mas o compromisso de toda chefia. Não tem um só responsável.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>( <b>x</b> ) sim ( ) não</p>                                 |
| 20 | <p>O órgão estabelece um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos e para a fixação de remuneração de cada membro da alta administração?</p> <p><i>Como ocorre isso?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>( ) sim ( <b>x</b> ) não</p>                                 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|    | <i>“Não. É a assembleia e o governador que determina. Essa política de remuneração é determinada pelo Governador e o poder legislativo que vota. O órgão não tem participação nesse processo. O salário dos superintendentes e gerentes não são definidos aqui. Ele é o mesmo para todos os órgãos.”</i> |                 |
| 21 | O órgão estabelece procedimentos para garantir que nenhum membro executivo esteja envolvido na determinação de sua própria remuneração?                                                                                                                                                                  | (x) sim ( ) não |
| 22 | O órgão publica uma demonstração das políticas de remuneração e detalhes da remuneração dos membros executivos?<br><i>É publicado no diário oficial? Onde mais?</i><br><i>“Sim. Os detalhes estão no site da transparência em pela LAI e são publicados no DOE.”</i>                                     | (x) sim ( ) não |

**CONTROLE****GESTÃO DE RISCO**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 23 | O órgão toma medidas para garantir que sistemas eficazes de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle interno?<br><i>Quais são as medidas?</i><br><i>“Mapeamento de risco de corrupção e o mapeamento de processos. Existe um trabalho aqui. O trabalho de risco de corrupção é um trabalho que a comissão de transparência fez e o mapeamento de processos foi feito específico aqui que tenta mapear todos as etapas de um processo. Quais são os pontos de tomada de decisão de cada processo. Tem o entendimento que quanto mais filtros esse processo tem, menor o risco.”</i> | ( x) sim ( ) não |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|

**AUDITORIA INTERNA**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 24 | O órgão toma medidas para garantir que uma função de auditoria interna efetiva seja estabelecida como parte da estrutura de controle interno? <i>Essa estrutura de controle interno é revisada e testada regularmente?</i><br><i>“Sim, ela é permanente, todas as áreas estão de alguma forma exercendo a atividade de controle dentro do órgão. A controladoria é a terceira linha de controle de todo o Estado, é o órgão central de controle, digamos assim, a função nossa é verificar se os controles dos órgãos estão sendo executados. Podemos dizer que a primeira linha são as normas como a licitação a advocacia setorial, o financeiro. A segunda linha de controle é o controle interno do próprio órgão. A controladoria é a terceira linha, que em contato com o órgão, verifica como está o nível de controle interno. Dentro da CGE temos as três linhas de controle. Alguns órgãos possuem comissões específicas de controle interno departamentalizado como a AGETOP, como a gerência de controle de contratos, que em tese tem a função de fiscalizar os contratos, mas não são todos.”</i> | ( x) sim ( ) não |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|

**COMITÊS DE AUDITORIA**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 25 | O órgão possui estabelecido um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com responsabilidade pela revisão independente do processo de controle?<br><i>“Existe uma assessoria que de forma permanente revisa os manuais e procedimentos de auditoria.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

## CONTROLE INTERNO

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 26 | O órgão toma medidas para garantir que a estrutura de controle interno esteja bem estabelecida e funcione na prática eficazmente?<br><i>Quais são essas medidas?</i><br><i>“Através da revisão de manuais e a instituição de instruções normativas. As auditorias são feitas por amostragens esporadicamente em trabalhos extraordinários. No trabalho ordinário a fiscalização de despesas superiores a dois milhões de reais são realizadas independentemente do órgão ou recomendação do auditor. Existe um controle interno dentro da própria controladoria. A gerência de monitoramento que é a minha é responsável por monitorar o controle interno dos outros órgãos e da própria controladoria. São membros fixos.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

## GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 27 | O órgão assegura que os procedimentos em vigor proporcionem gestão financeira e orçamentária eficazes e eficientes?<br><i>Quais são esses procedimentos em vigor?</i><br><i>“Existe uma rigidez sobre a atividade da gestão orçamentária e financeira. Temos que seguir a LOA, LDO, PPA, essas leis orçamentárias. Isso é seguido à risca, cada recurso é gasto com a despesa específica, de forma rigorosa.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

## TREINAMENTO DE PESSOAL

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 28 | O órgão estabelece programas de formação e treinamento para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas?<br><i>Qual a periodicidade desses programas de formação? E que programas são esses?</i><br><i>“Não existem cursos específicos, estamos em falta aqui. O treinamento específico é muito esporádico, o último foi em 2010. São cursos mais genéricos e não específicos, sem cronograma específico. O servidor tem que buscar por conta própria.”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

## RELATÓRIOS EXTERNOS

### RELATÓRIO ANUAL

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 29 | O órgão publica tempestivamente um relatório anual objetivo, equilibrado e compreensível?<br><i>Que relatórios são esses? Quais são os veículos de publicação?</i><br><i>“Hoje não existe. Estamos estudando e futuramente vai ter. Hoje não é sistemático, é esporádico.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30 | O relatório anual do órgão:<br>• contém um comunicado explicando as responsabilidades da alta administração?<br>• possui uma declaração confirmando o cumprimento de normas ou códigos de boa governança?                                                                      | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não<br>( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
| 31 | O órgão garante que as demonstrações financeiras estão em conformidade com as exigências legais?<br><i>O que garante esse processo de conformidade?</i><br><i>“As normas de contabilidade pública, direito financeiro, Constituição Federal, as próprias leis normativas.”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não                                                        |

#### MEDIDAS DE DESEMPENHO

|    |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 32 | O órgão possui procedimentos formais para medir o desempenho, acompanhar e corrigir possíveis falhas?<br><i>Quais são esses procedimentos?</i><br><i>“Não existem índices padronizados e formalizados. Não temos comparação e metas de índices.”</i> | ( ) sim ( <input checked="" type="checkbox"/> ) não |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

#### AUDITORIA EXTERNA

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 33 | O órgão tem suas atividades auditadas por uma auditoria externa?<br>O órgão trabalha para garantir que um relacionamento transparente, objetivo e profissional seja mantido com os auditores externos? <i>Qual órgão faz essa auditoria externa? “É o TCE”</i> | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não<br>( <input checked="" type="checkbox"/> ) sim ( ) não |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### PERCEPÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA NO ÓRGÃO PELO GESTOR

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 34 | O órgão segue algum modelo próprio de governança aplicada ao setor público? Qual? Existem manuais, documentos, normas e/ou similares a serem seguidos?<br><i>“O modelo de governança no poder público seguido está muito ligado ao cumprimento das legislações, então sim, seguimos um modelo específico. Não tem um modelo próprio de governança na controladoria, que só a controladoria segue. O controle interno no Brasil tem sido muito debatido em qual é sua função, e muitas das vezes se confunde com o sistema de controle externo. A função da controladoria é verificar e contribuir para o controle interno dos outros órgãos públicos estão adequados. Sendo assim temos buscado uma parceria com CONACI e o Banco Mundial para adotarmos um modelo de governança uniforme. Seguimos as instruções normativas internas.”</i> |  |
| 35 | Como você avalia o atual modelo de governança adotado pelo órgão? você acredita que ele ainda pode ser melhorado? De que forma?<br><i>“Sim acredito que ele pode ser melhorado. Acho que a prestação de contas pode ser melhorada, ela precisa ser mais transparente. Hoje não existe uma sistemática de prestação de contas que é feita em relação ao controle que foi realizado no exercício anterior. Acredito que nunca seremos 100%, existe sempre algo a melhorar, eu acredito.”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |