



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão de Políticas Públicas - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração – MPA

AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO:
ESTUDO DE CASO DO INEP

RELATÓRIO TÉCNICO

Nildete dos Passos Oliveira
Orientador: Prof. Dr. Pedro Carlos Resende Junior

Brasília/DF
DEZEMBRO DE 2017

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	i
APRESENTAÇÃO.....	2
1. INTRODUÇÃO.....	2
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	3
2.1. Nova Administração Pública.....	4
2.2. Teoria Institucional.....	4
2.3. Teoria dos <i>Stakeholders</i>	4
2.4. Governança no Setor Público.....	5
3. MÉTODO.....	6
3.1. Caracterização do <i>locus</i> de Pesquisa.....	6
3.2. Procedimentos de Coleta dos Dados.....	6
4. RESULTADOS.....	7
4.1. Objetivo Específico 1: Identificar a governança organizacional no setor público.....	7
4.2. Objetivo Específico 2: Caracterizar modelo de governança organizacional aplicado ao setor público.....	9
4.3. Objetivo Específico 3: Elaborar o instrumento de avaliação governança organizacional no Inep.....	10
4.3.1. Categoria Gestão Estratégica.....	11
4.3.2. Categoria Pessoas.....	13
4.3.3. Categoria <i>Accountability</i>	14
4.4. Objetivo Específico 4: Validar o instrumento de avaliação da governança organizacional no Inep.....	15
5. CONCLUSÃO.....	16
REFERÊNCIAS.....	18
ANEXO A – Instrumento de Avaliação da Governança Organizacional do Inep.....	21

APRESENTAÇÃO

Este Relatório Tecnológico objetiva apresentar ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), de forma resumida, os resultados da pesquisa intitulada “Avaliação da Governança Organizacional no Setor Público: Estudo de Caso do Inep”.

O estudo foi realizado no âmbito do Mestrado Profissional de Administração (MPA), do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, no período de março de 2016 a dezembro de 2017, sob a orientação do Professor Doutor Pedro Carlos Resende Junior. A versão completa da pesquisa, em forma de dissertação, poderá ser obtida oportunamente no site da Universidade de Brasília.

A pesquisa foi submetida e aprovada no dia 18/12/2017 por banca examinadora composta pelo Professor Doutor Frederico José Lustosa da Costa, membro externo, pela Professora Doutora Suylan de Almeida Midlej e Silva, membro interno, e pelo referido professor orientador.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Matias-Pereira (2010), as práticas de governança foram incorporadas ao ambiente organizacional das instituições públicas como orientação ao aprimoramento da gestão e da relação com as partes interessadas para reduzir o conflito de agência, caracterizado como conflito de interesses entre o agente, aquele que recebe a delegação de poder, e o principal, aquele que delega o poder (Cavalcante & De Luca, 2013).

Marques (2007) aponta que os princípios e as práticas de governança organizacional, quando sistematicamente integrados e combinados às características do negócio, são capazes de agregar valor à organização, possibilitando um melhor desempenho da organização e benefício aos interessados. Pelo exposto, observa-se que as práticas de governança envolvem duas dimensões - estrutura da organização e o relacionamento com diversos atores – e que, se bem implementadas, permitem adicionar valor à organização.

Dessa forma, a existência de um instrumento de avaliação da governança para uma organização pública que permita a análise objetiva da estrutura e do funcionamento dos mecanismos de governança pode contribuir para aprimorar a relação do Instituto com as partes interessadas. aumentar a eficiência, eficácia e efetividade das iniciativas da organização e permitir melhor direcionamento dos recursos públicos, uma vez que permite focar os

esforços nos pontos de maior vulnerabilidade de governança, visando a geração de valor público (Martins & Marini, 2014; Oliveira & Pisa, 2015).

Assim, com o objetivo de abordar o tema da governança no setor público, especificamente em organizações sem fins lucrativos, utiliza-se como estudo de caso o Instituto Nacional de Pesquisas e Estudos Educacionais Anísio Teixeira (Inep), entidade autárquica federal vinculada ao Ministério da Educação e responsável pela elaboração e disseminação de estudos, pesquisas, levantamentos estatísticos, avaliações e exames da educação básica e superior do País, para desenvolver e validar um instrumento de avaliação da governança organizacional.

Para atendimento à proposta do projeto e tendo como estudo de caso do Inep, procura-se responder à seguinte questão de pesquisa: **Como a governança organizacional se apresenta no Inep?**

A resposta para a questão perpassa o entendimento sobre os princípios e as práticas de governança aplicados ao setor público, a elaboração e a validação de instrumento de avaliação da governança aplicável à organização. Para tanto, foram estabelecidos o objetivo geral, que consiste em identificar o modelo de governança organizacional do Inep, e quatro objetivos específicos:

- (i) Identificar os princípios e as boas práticas de governança aplicadas ao setor público;
- (ii) Caracterizar modelo de governança aplicado ao setor público;
- (iii) Elaborar instrumento de avaliação da governança organizacional do Inep; e
- (iv) Validar instrumento de avaliação da governança organizacional do Inep.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda a evolução da administração para o paradigma da Nova Administração Pública, a fim de; os principais preceitos da Teoria Institucional e da Teoria dos *Stakeholders*, com o objetivo de identificar como as regras e os procedimentos de governança podem ser incorporados e podem moldar as estruturas da organização e demonstrar como a participação e envolvimento de partes interessadas influenciam na tomada de decisão e desempenho da organização com vistas à uma boa governança; e, por fim, dos conceitos aplicados à governança do setor público por diversas instituições nacionais e internacionais e pesquisas empíricas precedentes mediante revisão de literatura.

2.1. Nova Administração Pública

O paradigma da Nova Administração Pública foi utilizado para abordar as discussões sobre a motivação da administração pública para a adoção de práticas de governança no setor, em decorrência das reformas administrativas empreendidas no setor público com o objetivo de superar práticas administrativas ligadas ao patrimonialismo e à ineficiência de governos autorreferidos por meio das reformas burocrática e gerencial (Zwick, Teixeira, Pereira, & Vilas Boas, 2012).

Principais obras consultadas: Costa, 2008; Félix, 2013; Matias-Pereira, 2010.

2.2. Teoria Institucional

A utilização da teoria institucional para este trabalho procura apresentar os elementos teóricos fundamentais para a compreensão do fenômeno da governança no contexto das organizações públicas e permitir identificar como as regras e os procedimentos são incorporados pela organização, moldando estruturas e legitimando as ações da organização.

Em seu ensaio teórico, Rossoni e Machado-da-Silva (2010, p. 176) entendem que “as práticas de governança corporativa, quando institucionalizadas, apresentam caráter normativo, que, por sua vez, podem ter papel legitimador”. Nesse sentido, a institucionalização das práticas de governança ocorre quando há reconhecimento, por atores internos e externos, de que tais ações geram ou têm potencial de gerar benefícios, em função de maior controle, de melhoria de desempenho, para a organização e para as partes envolvidas.

Principais obras consultadas: DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1977; Rossoni e Machado-da-Silva, 2010; Tolbert e Zucker, 1983; Torfing, 2016;

2.3. Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos *Stakeholders* foi associada à visão da teoria dos sistemas como uma possibilidade para resolver alguns problemas sociais a partir do redesenho das instituições. Além disso, a participação das partes interessadas passou a ter um papel ativo na tomada de decisão das organizações (Freeman & Reed, 1983).

Principais obras consultadas: Freeman e Reed, 1983; Frooman, 1999; Gomes, 2005; Mainardes, Alves e Raposo, 2012; Mitchell, Agle e Wood, 1997;

2.4. Governança no Setor Público

A governança aplicada ao setor público envolve a noção de como as decisões políticas e administrativas são tomadas, como os sistemas governamentais funcionam, a influência de instituições formais e informais sobre as ações das organizações e como o Estado se relaciona com a sociedade (Grindle, 2017). Nesse contexto, a governança pode ser operacionalizada em três níveis: macro, meso e micro – sendo que para cada nível faz-se necessário um modelo ajustado de governança. A governança no nível micro ou governança organizacional, como adotado neste trabalho, está relacionada às competências, estruturas e instrumentos para orientar, controlar, monitorar e explicar o comportamento de indivíduos dentro de um departamento ou agência, de forma a alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente, efetiva e transparente (Spanhove & Verhoest, 2007).

Principais obras consultadas: Bernardino, Peixoto e Ferreira, 2014; Spanhove e Verhoest, 2007; Oliveira e Pisa, 2015; Marques, 2007; Jordan, 2014;

Referenciais de Governança: “Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhorias” do Tribunal de Contas da União (TCU); “*Public Sector Governance – Strengthening Performance Through Good Governance*” do *Australian National Audit Office (ANAO)*; “*OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*” da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); “*Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective (Study13)*” da *International Federation of Accountants*; *International Framework: Good Governance in the Public Sector*” da IFAC em conjunto com *The Chartered Institute of Public Finance and Accountability (IFAC/CIPFA, 2014)*; Instrução Normativa Conjunta CGU/MP n. 1/2016 do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU) - em conjunto com o Ministério do Planejamento e Gestão (IN n. 01, 2016); Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016 das Empresas Estatais, Sociedades de Economia Mista e Subsidiárias (Lei n. 13.303, 2016); (ANAO, 2014; IFAC/CIPFA, 2014; IFAC, 2001; Lei n. 13.303, 2016; MPOG, Ministério do Planejamento & CGU, 2016; OCDE, 2015; TCU, 2014)

Revisão de Literatura em Governança do Setor Público: apresenta-se a revisão de literatura sobre governança aplicada ao setor público mediante a sumarização dos componentes ou dimensões da governança obtida a partir das análises dos artigos selecionados nas bases de dados no período de 2012 a 2016.

3. MÉTODO

Os procedimentos metodológicos da pesquisa envolveram a investigação documental e a revisão de literatura, a realização de entrevistas com especialistas e gestores do Inep e análise documental e de conteúdo do material coletado. Trata-se, portanto, de estudo exploratório e descritivo; qualitativa e quantitativa; estratégia de pesquisa mediante estudo de caso do Inep.

3.1. Caracterização do *locus* de Pesquisa

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) é o responsável por, em âmbito nacional, produzir estudos, pesquisas e dados estatísticos da situação educacional brasileira, básica e superior, bem como subsidiar os demais órgãos governamentais com informações para formulação, implementação e monitoramento de políticas públicas educacionais (Inep, 2016).

3.2. Procedimentos de Coleta dos Dados

Na primeira etapa da pesquisa, de natureza qualitativa, e a fim de caracterizar os princípios e as práticas de governança, a coleta de dados envolveu o levantamento dos principais referenciais de governança aplicados ao setor público e a realização de revisão de literatura sobre o tema a fim de obter as categorias do objeto de estudo.

Em seguida à revisão de literatura e visando maior aderência dos princípios e práticas de governança ao contexto brasileiro e ao estudo de caso no Inep, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 14 especialistas no tema e com oito gestores do alto escalão do Inep. A quantidade de especialistas foi determinada em função da saturação teórica, ferramenta conceitual que permite identificar o ponto de redundância de dados e a partir do qual, torna-se improdutivo persistir na coleta (Falchetto e Farias, 2016).

Após a saturação, tratamento e análise dos dados coletados nas entrevistas, um instrumento de avaliação, construído inicialmente com 58 itens, foi submetido à avaliação por sete juízes a fim de verificar se os itens representaram adequadamente o constructo da

governança organizacional a adequação dos itens em relação ao constructo governança. A validação ocorreu por meio do método formulado por Hernández Nieto (2002) intitulado Coeficiente de Validação de Conteúdo (CVC), que permite calcular a validade de conteúdo de cada item individualmente (CVCc) e a validade de todo o instrumento (CVCt) por meio de coeficientes.

4. RESULTADOS

Os resultados são apresentados e discutidos de acordo com os objetivos específicos.

4.1. Objetivo Específico 1: Identificar a governança organizacional no setor público.

Os temas obtidos a partir da análise do Referencial Teórico foram agrupados em variáveis e estas em categorias, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1.
Categorias e Variáveis do Modelo de Governança

#	Categoria	Descrição da Categoria	Variável	Elemento Relacionado à Variável	Referência
1	Gestão Estratégica	Envolve aspectos relacionados ao funcionamento da organização	Instâncias Administrativas de Apoio à Governança	Configuração do Conselho de Administração	Mswaka e Aluko (2015), Chahal e Kumari (2013), Blank e van Hulst (2011), Nkundabanyanga, Tauringana e Muhwezi (2015), Jarboui, Forget e Boujelbene (2014)
				Comitês de Apoio à Governança	IFAC (2001); Lei n. 13.303 (2016);
			Processos Organizacionais	Atuação de Auditoria Interna	TCU (2014), IFAC (2001), Lei n. 13.303 (2016); Bello (2013), Chahal e Kumari (2013), Schelker (2013), Ellwood e Garcia-Lacalle (2015)
				Gerenciamento de Informações	IFAC (2001); ANAO (2014); IFAC e CIPFA (2014); OCDE (2015); Ngoepe e Ngulube (2013), Schelker (2013), Romolini, Gori e Fissi (2015)
				Estratégia da Organização	Definição e Implementação de Gestão Estratégica
Planejamento Estratégico	ANAO (2014)				

#	Categoria	Descrição da Categoria	Variável	Elemento Relacionado à Variável	Referência
1	Gestão Estratégica	Envolve aspectos relacionados ao funcionamento da organização	Gestão de Riscos	Implementação e Avaliação da Gestão de Riscos	TCU (2014); ANAO (2014); IFAC e CIPFA (2014); Lei n. 13.303 (2016)
				Definição e Divulgação dos Canais de Comunicação	TCU (2014); IFAC (2001), ANAO (2014); OCDE (2015)
			Stakeholders	Fomento à Participação das Partes Interessadas	TCU (2014); ANAO (2014); IFAC (2001); IFAC e CIPFA (2014); OCDE (2015); Lei n. 13.303 (2016); Gnan et. al (2013); Loi (2016); Kim e Kim (2016); Meintjes e Grobler (2014)
				Atendimento dos Interesses das Partes Interessadas	TCU (2014); ANAO (2014); OCDE (2015); IN n. 01 (2016)
			Parcerias	Atuação Compartilhada	TCU (2014); ANAO (2014); IFAC e CIPFA (2014)
2	Pessoas	Envolve aspectos relacionados às pessoas que atuam na organização	Exercício da Liderança	Definição de Diretrizes e Políticas da Organização	TCU (2014); IFAC (2001); IFAC e CIPFA (2014)
				Responsabilidade pelo Direcionamento, Monitoramento e Avaliação da Organização	TCU (2014); IFAC (2001); IFAC e CIPFA (2014); OCDE (2015); IN n. 01 (2016)
				Seleção de Pessoas	TCU (2014); IFAC (2001); Lei n. 13.303 (2016); Schelker (2013)
			Gestão de Pessoas	Capacitação de Pessoas	TCU (2014); IFAC (2001); ANAO (2014); IFAC e CIPFA (2014); IN n. 01 (2016)
				Avaliação de Pessoas	TCU (2014); Lei n. 13.303 (2016)
			Papéis e Responsabilidades	Definição de Atribuições e de Responsabilidades	TCU (2014); IFAC (2001); ANAO (2014); IFAC (2001); OCDE (2015); Oberoi (2013)
			Remuneração da Alta Administração	Definição da Remuneração da Alta Administração	TCU (2014); IFAC (2001)
			Padrão Comportamental Ético	Atuação Ética	IFAC e CIPFA (2014); IN n. 01 (2016); Subramaniam, Stewart e Shulman (2013), Jarboui, Forget e Boujelbene (2014)
				Adoção de Código de Ética	TCU (2014); IFAC (2001); IFAC e CIPFA (2014); OCDE (2015); Lei n. 13.303 (2016)

#	Categoria	Descrição da Categoria	Variável	Elemento Relacionado à Variável	Referência
2	Pessoas	Envolve aspectos relacionados às pessoas que atuam na organização	Padrão Comportamental Ético	Julgamento Imparcial na Tomada de Decisão	IFAC (2001); OCDE (2015)
3	Accountability	Envolve transparência, responsabilização e prestação de contas da organização	Transparência	Transparência de Dados e Informações	TCU (2014); IFAC (2001); ANAO (2014); IFAC e CIPFA (2014) OCDE (2015); IN n. 01 (2016); Lei n. 13.303 (2016);
				Avaliação de Satisfação	TCU (2014); ANAO (2014)
				Monitoramento e Avaliação de Desempenho da Organização	TCU (2014); IFAC (2001); ANAO (2014); IFAC e CIPFA (2014)
				Conformidade com Leis e Regulamentos	IFAC (2001)
			Responsabilização	Conformidade Orçamentária e Financeira	IFAC (2001); IFAC e CIPFA (2014)
				Gerenciamento do Conflito de Interesse	TCU (2014); IFAC (2001), ANAO (2014); OCDE (2015)
				Apuração de Irregularidades	TCU (2014); IFAC (2001)
			Prestação de Contas	Prestação de Contas Periódicas	TCU (2014); IFAC (2001); ANAO (2014); IFAC e CIPFA (2014); OCDE (2015); IN n. 01 (2016); Ngoepe e Ngulube (2013), Schelker (2013), Romolini, Gori e Fissi (2015)
Realização de Auditoria Anual	OCDE (2015)				

Nota: Dados da Pesquisa

4.2. Objetivo Específico 2: Caracterizar modelo de governança organizacional aplicado ao setor público.

As categorias e variáveis apresentadas na Tabela 1 podem ser observadas no modelo de governança do setor público demonstrado na Figura 1, em que as ligações entre as variáveis de cada categoria foram estabelecidas em função dos relatos apresentados durante a coleta de dados.

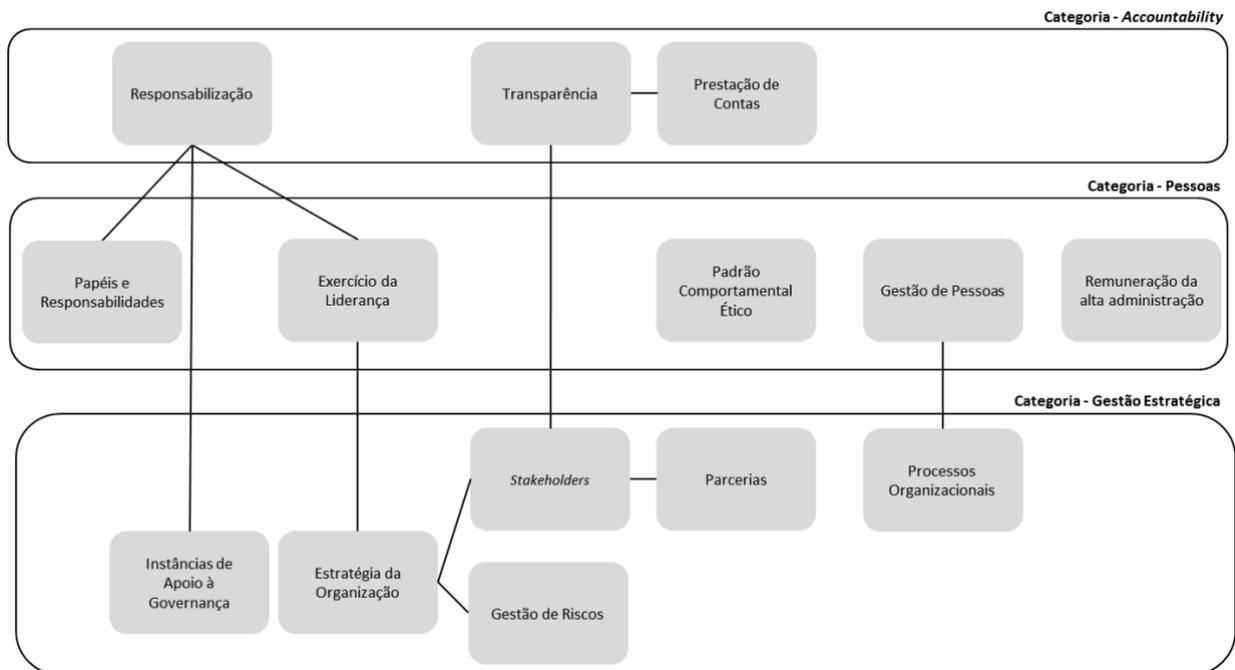


Figura 1. Caracterização do Modelo de Governança Organizacional
 Nota: Dados da Pesquisa

4.3. Objetivo Específico 3: Elaborar o instrumento de avaliação governança organizacional no Inep.

Após a saturação teórica, que ocorreu em momentos distintos para cada uma das categorias, como exposto na Tabela 2, as entrevistas foram analisadas de forma qualitativas e quantitativas, consubstanciando numa proposta de instrumento de avaliação da governança submetida à validação por juízes.

Tabela 2.
Saturação das Categorias (consolidado)

Categorias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
Gestão Estratégica	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0
Pessoas	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Accountability	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Dados da Pesquisa

Na análise das entrevistas, verificou-se que as variáveis Estratégia da Organização e Exercício de Liderança surgiram, respectivamente, como as primeiras impressões tanto nos discursos dos especialistas quanto nos discursos dos gestores do Inep. Há, portanto, alinhamento entre teoria e o discurso praticado pelos gestores de que o conjunto de

mecanismos de governança apoia a organização a atingir os seus objetivos institucionais, tendo a liderança uma parcela importante nessa atuação.

Em relação à quantidade de entrevistas em cada categoria e variável, observa-se alta frequência das variáveis relacionadas a Gestão de Pessoas e *Stakeholders*, conforme Tabela 3.

Tabela 3.

Frequência de entrevistas por categorias e variáveis

Categorias	Variáveis	Quantidade de entrevistas por variável	Percentual
Gestão Estratégica	Instâncias Administrativas de Apoio à Governança	8	36%
	Processos Organizacionais	18	82%
	Apoio Tecnológico	6	27%
	Práticas de Governança	3	14%
	Estratégia da Organização	19	86%
	Gestão de Riscos	21	95%
	<i>Stakeholders</i>	22	100%
	Parcerias	21	95%
Pessoas	Exercício da Liderança	20	91%
	Gestão de Pessoas	22	100%
	Papéis e Responsabilidades	10	45%
	Remuneração da Alta Administração	0	0%
	Padrão Comportamental Ético	8	36%
<i>Accountability</i>	Transparência	21	95%
	Responsabilização	9	41%
	Prestação de Contas	3	14%

Nota: Dados da pesquisa

Passa-se a relatar, por categoria, os aspectos relevantes da pesquisa, priorizando aqueles relacionados especificamente à organização.

4.3.1. Categoria Gestão Estratégica

Na variável relativa às Instâncias Administrativas de Apoio à Governança, a Configuração do Conselho de Administração não foi apontada em nenhuma das entrevistas, quer as realizadas com especialistas, quer com gestores. A ausência do elemento pode ser atribuída às características das organizações a que os entrevistados estão vinculados. Em compensação, os Comitês de Apoio à Governança foram reportados como importantes instâncias administrativas, com atribuições específicas de auxiliar a alta administração em assuntos estratégicos da organização e permitir a perenidade das atividades da organização.

Em Processos Organizacionais, houve a preocupação quanto ao gerenciamento das informações da organização, o qual está relacionado à manualização ou formalização, acompanhamento e atualização dos procedimentos da organização, em especial para continuidade das atividades. O gerenciamento de informações está associado, conforme relato do Especialista 7, à capacitação dos colaboradores para uma efetiva utilização dos manuais, porque, segundo o especialista, a falta de capacitação ocasiona erros não intencionais e mesmo nesses casos, ocorre punição aos servidores.

Na sequência, verificou-se a necessidade de fluxo interno de comunicação, atuação coordenada entre os departamentos da organização, situação apresentada como oportunidade de melhoria para a organização, uma vez que há percepção quanto à não ocorrência de atuação coordenada entre os departamentos da organização.

O uso da tecnologia foi reportado como essencial para a boa governança e para o cumprimento dos objetivos institucionais do Inep, como pode ser observado no relato do Gestor 4 “às vezes não estamos conseguindo realizar porque nós não temos os recursos tecnológicos adequados” (G4, entrevista, agosto 16, 2017). O uso da tecnologia permite aproximar a organização de seus *stakeholders* e entregar a *accountability* de maneira eficaz à sociedade. A variável *stakeholders*, inclusive, figurou no discurso de todos os entrevistados.

Dando sequência, a maioria dos entrevistados acredita que uma boa governança ocorre a partir do direcionamento estratégico da organização e que isso envolve identificar a missão da organização, definir objetivos estratégicos, estabelecer os resultados pretendidos e alocar da maneira mais adequada possível os recursos materiais, financeiros, pessoal e tecnológico disponíveis na organização.

A ausência de um planejamento estratégico formalizado também foi mencionada no discurso de cinco dos oito gestores entrevistados, apresentando-se como oportunidade de melhoria para a organização, uma vez que se trata de artefato considerado necessário. Os eventos que possam interferir na realização dos objetivos da organização devem ser analisados a partir de uma gestão de riscos estratégicos e específicos. Contudo, embora incentivada pelos órgãos de controles e prevista em recentes normativos para a Administração Pública Federal, a gestão de riscos carece ainda de institucionalização na organização.

A variável *stakeholders* figurou no discurso de todos os entrevistados e, para a maioria dos entrevistados, a organização deve pautar sua estratégia e ações para atendimento aos interesses do máximo de *stakeholders*, uma vez que não é possível atender simultaneamente todos os interesses de todos os *stakeholders* (Roberto & Serrano, 2007). Dessa forma, foi

apresentado como elemento a ser satisfeito para a governança o mapeamento desses *stakeholders* e as suas expectativas em relação à organização, o que corrobora a afirmação de Gomes (2005), de que a gestão dos *stakeholders* na organização envolve, principalmente, identificar as principais partes interessadas, identificar o tipo de influência ou interesse que liga essas partes organização e identificar que tipo de estratégias a organização deve utilizar para gerenciar suas relações com elas. No caso do Inep, a análise dos *stakeholders* mencionados pelos gestores nas entrevistas permite verificar que o Ministério da Educação e os Órgãos de Controle possuem os três atributos – poder, legitimidade e urgência – de forma que suas decisões são priorizadas pela organização.

Um elemento condicionante à participação do *stakeholder* sociedade na organização, que figurou nos discursos dos entrevistados, refere-se à necessidade de conscientização para que participe ativamente das iniciativas promovidas pelas organizações. Dessa forma, para que a sociedade participe da gestão na organização, é necessário que se promovam iniciativas para sua conscientização como proprietária dos recursos utilizados pela organização.

Por fim, em relação às parcerias, consideradas necessárias para o cumprimento dos objetivos da organização, os entrevistados ressaltam que os termos dessas parcerias devem estar claros, bem como as atribuições de cada parte. Além disso, a atuação compartilhada precisa ser vantajosa para a organização, por isso a necessidade de realizar o controle de desempenho e de incorporar o conhecimento e as práticas adquiridas em regime de parcerias.

4.3.2. Categoria Pessoas

O elemento mais pontuado da categoria trata da responsabilidade da liderança em estabelecer o direcionamento, monitoramento e avaliação da organização, seguido pela necessidade de consciência das pessoas de que sua atividade impacta nos objetivos institucionais e a questão da motivação das pessoas. O Especialista 2 resume a importância dessa variável para a governança: "ter boa governança é você começar por selecionar e treinar bem as suas pessoas, a sua equipe. (...) Capacitação então, não só de quem tá fazendo, da alta administração" (E2, entrevista, Maio 26, 2017). A avaliação da liderança também foi apontada pelo Gestor 6 como oportunidade de melhoria a ser empreendida na organização, uma vez que a que existe parece não ser suficiente para, de fato, avaliar a gestão da liderança em seus diferentes aspectos.

A preocupação com a interferência de ideologias políticas nas atividades da organização, com impacto no cumprimento dos objetivos institucionais, esteve presente de

forma significativa no discurso do Gestor 8. Em sequência, um sistema de recompensas e punições foi abordado. Para o Especialista 14, a estabilidade no serviço público e a ausência de recompensas pela qualidade da entrega de serviço faz com que o servidor não seja motivado a aprimorar a sua atividade. A recompensa, como pontuou o Gestor 7, não precisa ser necessariamente financeira. Questionados sobre a utilização da avaliação de desempenho do servidor público, instituída pela Constituição Federal de 1988, Art. 41, como instrumento para o sistema de punições, os entrevistados apontaram que essa avaliação poderia ser utilizada, se ela não fosse realizada apenas para cumprir uma formalidade legal e se ela não estivesse atrelada à composição da remuneração do servidor.

Para o Gestor 3, em particular, a principal questão a ser trabalhada na governança do Inep, em gestão de pessoas, seria a melhoria na carreira dos servidores, com incremento de benefícios ou reconhecimento profissional. Segundo o referido entrevistado, a carreira atual não é atrativa o suficiente para manter um servidor na organização, o que ocasiona a alta rotatividade e compromete os objetivos institucionais do Inep.

Em relação ao que se espera como comportamento ético dos membros da organização, os discursos dos especialistas relevam a importância da atuação ética em todos os níveis para uma boa governança. Por outro lado, a palavra “ética” apareceu no discurso de apenas dois gestores (G5 e G8) da organização de estudo, estando pautado à atuação do gestor apenas no caso do Gestor 5, ou seja, a atuação ética verificada nos discursos dos especialistas não encontra correspondência nos discursos dos gestores. Ademais, a adoção de um código de ética adaptado ao contexto de atuação da organização foi apresentada por quatro especialistas, mas não esteve presente nos discursos dos gestores do Inep.

4.3.3. Categoria *Accountability*

Quando o assunto é transparência, os entrevistados relatam com maior frequência a disponibilização compreensiva dos dados e informações da organização. Isso porque, segundo os discursos apresentados, não é suficiente que os dados e as informações estejam disponíveis aos interessados, mas que essas informações possam ser compreendidas e utilizadas na tomada de decisão. Há, nos discursos dos Gestores 1, 2, 5 e 8 do Inep, a preocupação com a manutenção do sigilo dos dados sensíveis dos participantes das pesquisas realizadas pela organização, como nome do participante, CPF e filiação. Nesse caso, como apresentado pelos referenciais de governança, adota-se a transparência relativa, admitindo-se o sigilo como exceção e nos casos em que for legalmente permitido.

Em relação à avaliação de satisfação, nota-se a importância de dialogar com o público interessado nas ações empreendidas pela organização e nesse sentido, há correlação da variável de Transparência com a variável *Stakeholders* da categoria **Gestão Estratégica**, uma vez que a identificação do público passa pelo levantamento das partes interessadas. A avaliação de satisfação também foi apresentada como oportunidade de melhoria para a governança.

No que se refere à responsabilização, observa-se frequência moderada dos elementos nos discursos dos entrevistados, sendo os elementos relacionados ao controle de conformidade e gerenciamento do conflito de interesses os mais frequentes. No caso da conformidade, a verificação de conformidade com leis, regulamentos, normas ou manuais pode ser atribuída tanto ao gestor da atividade quanto à uma unidade de controle, como a Auditoria Interna.

Em relação à Prestação de Contas, essa foi a variável apontada por apenas três dos vinte e dois entrevistados. Uma possível razão para a baixa frequência dessa variável nos discursos dos entrevistados pode ser o entendimento de que a prestação de contas tende a ocorrer concomitante à transparência dos dados e informações da organização, como no discurso do Especialista 1.

4.4. Objetivo Específico 4: Validar o instrumento de avaliação da governança organizacional no Inep

O coeficiente total (CV_{Ct}) dos critérios quanto à clareza de linguagem (0,81), pertinência prática (0,91) e relevância teórica (0,95) do instrumento de avaliação da governança proposto apresentaram valores de validação considerados satisfatórios (valor entre 0,80 e 0,90) e excelentes (acima de 0,90) (Hernández Nieto, 2002), podendo-se afirmar a adequação geral do instrumento de avaliação da governança. As considerações apresentadas pelos juízes foram analisadas e permitiram o ajuste do instrumento de avaliação ajustado, conforme Anexo A.

5. CONCLUSÃO

Como demonstrado na versão completa da pesquisa, ocorreram poucas alterações do modelo de avaliação da governança identificado na literatura e o modelo de avaliação da governança do Inep validado conforme o contexto de atuação da instituição. Em síntese, verifica-se que incorporação, de fato, das novas práticas de governança e de gestão de riscos ocorrerá quando houver a institucionalização de tais práticas na organização em estudo, o que demandará mudanças nas organizações e contraposição a mitos institucionalizados que dificultam a adoção de novas formas de organização.

A Teoria dos *Stakeholders*, por sua vez, preconiza a adoção de estratégias diferenciadas para as diversas partes interessadas da organização (Freeman & Reed, 1983; Frooman, 1999; Mainardes et al., 2012). No caso da organização de estudo, os discursos apresentados pelos gestores permitiram identificar diversos *stakeholders* com diferentes tipos de poder. A fim de subsidiar a adoção de uma estratégia para os principais *stakeholders* e com vistas à racionalização dos recursos públicos, indica-se a realização de uma análise mais acurada das principais partes interessadas da organização do tipo “quem são”, “que expectativas possuem” e “que influências exercem”. Adicionalmente, verificou-se oportunidade de melhoria no acompanhamento sobre a satisfação das ações empreendidas pela organização para atendimento de seu público-alvo da organização e iniciativas para promover a conscientização da sociedade quanto à sua participação na organização para a melhoria das ações.

Em relação à Gestão Estratégica, cabe ressaltar as oportunidades de melhoria na governança da organização por meio da formalização de um planejamento estratégico e a instituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles, instância prevista na IN n. 01/2016, corroborada pelos entrevistados e prevista em recente publicação do Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017. Além disso, foram apresentadas como oportunidades para a organização, a melhoria do fluxo interno de comunicação e a atuação coordenada entre os departamentos da organização.

No que se refere à gestão de pessoas, observa-se a necessidade de capacitação contínua das pessoas que atuam na organização e de realizar uma avaliação efetiva da liderança. Um dos gestores do Inep apresentou desconfiança quanto à efetividade da avaliação de liderança realizada pela Coordenação de Gestão de Pessoas da organização. Considerando que a liderança está associada à eficácia gerencial e influencia o clima organizacional

(Pimenta, Aouar, & Oliveira, 2012), a avaliação das lideranças também se apresenta como oportunidade de melhoria para a organização de estudo.

Em relação à categoria *Accountability*, nota-se que a maioria dos entrevistados citou a necessidade de transparência de informações da organização, mas a transparência de dados de forma que os interessados possam acessar, compreender, analisar e utilizar a informação disponibilizada. Além disso, no caso da organização de estudo, os gestores demonstraram a preocupação com a manutenção do sigilo dos dados que permitam a identificação dos participantes dos exames e pesquisas realizadas pelo Instituto. Na mesma direção quanto à proteção da informação individual, há o pronunciamento do Tribunal de Contas da União, Acórdão n. 3022/2015 – Plenário, no tópico sobre boas práticas identificadas pelo Inep, para impedir a identificação das pessoas referenciadas nas bases de dados por meio da exclusão ou mascaramento, total ou parcial, de atributos como nome, telefone ou outros documentos de identificação. Dessa forma, à luz da teoria institucional, a preocupação dos gestores da organização, aliada ao procedimento de anonimização de dados individuais como boas práticas, pode tornar institucionalizada, ou seja, amplamente reconhecida e aceita pela sociedade, a prática da transparência das informações, ressalvadas aquelas relativas aos dados individuais das pessoas.

Os resultados discutidos ao longo da pesquisa devem levar em consideração algumas limitações. Uma delas refere-se à impossibilidade de generalização dos resultados a outras instituições, uma vez que se trata de um estudo de caso e, por isso, as situações identificadas podem não ser do contexto de outras organizações, ainda que sejam indicativas para o estudo no tema governança (Yin, 2001). A outra limitação refere-se a não realização de pré-teste do instrumento de avaliação, o que, se realizado, permitiria verificar a estabilidade do instrumento. Este estudo recomenda a realização de pesquisas empíricas por meio da aplicação do instrumento de avaliação de governança já validado e a replicação do estudo no contexto de outras organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- ANAO, A. N. A. O. (2014). *Public Sector Governance: Strengthening Performance Through Good Governance*.
- Bernardino, F. F. M., Peixoto, F. M., & Ferreira, R. D. N. (2014). Governança corporativa e valor da firma: um estudo de empresas brasileiras do setor elétrico. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 13(2), 185–202. <http://doi.org/10.5329/RECADM.2014014>
- Cavalcante, M. C. N., & De Luca, M. M. M. (2013). Controladoria como instrumento de governança no setor público. *Revista de Educação E Pesquisa Em Contabilidade*, 7(1), 73–90. <http://doi.org/10.17524/repec.v7i1.138>
- Costa, F. L. Da. (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 829–874. <http://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003>
- DiMaggio, P. J. (1995). Comments on “ What Theory is Not .” *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 391–397. <http://doi.org/10.2307/2393790>
- Falquetto, J., & Farias, J. (2016). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. In *5º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa* (Vol. 3, pp. 560–569).
- Félix. (2013). Efeitos da burocracia na avaliação da Educação Superior. *Holos*, ano 29, , 132–148.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <http://doi.org/10.2307/41165018>
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259074>
- Gomes, R. C. (2005). Uma Proposta de Instrumento de Pesquisa para Explorar as Influências dos Stakeholders nas Organizações Públicas. *Alcance*, 12(1), 9–26.
- Grindle, M. S. (2017). Good Governance, R.I.P.: A Critique and an Alternative. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 30(1), 17–22. <http://doi.org/10.1111/gove.12223>
- IFAC/CIPFA. (2014). International Framework: Good Governance in the Public Sector.
- IFAC, *International Federation of Accountants*. (2001). *Governance in the Public Sector* :
- Jordan, I. (2014). Corporate governance in the public sector, (November), 20–23.
- Lei n. 13.303, Diário Oficial da União, 1/07/2016 (2016). Retrieved from

- http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, H. A. M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879. <http://doi.org/10.1108/00251741211279648>
- Marques, M. da C. da C. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11–26. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002>
- Martins, H. F., & Marini, C. (2014). Governança Pública Contemporânea : uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista Do Tribunal de Contas Da União*, 42–54.
- Matias-Pereira, J. (2010). A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. *Administração Pública E Gestão Social*, 2(1), 109–134.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *Source: American Journal of Sociology*, 340–363. <http://doi.org/10.1086/226550>
- Mitchell, R. K., Agle, B., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <http://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- MPOG, Ministério do Planejamento, O. e G., & CGU, M. da T. e C. G. da U. (2016). Instrução Normativa Conjunta n. 01. Retrieved from www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/...normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf
- OCDE. (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*. OECD Publishing. <http://doi.org/10.1787/9789264244160-en>
- Oliveira, A. G., & Pisa, B. J. (2015). IGovP : índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*, 49(5), 1263–1290. <http://doi.org/10.1590/0034-7612136179>
- Pimenta, R. C. de Q., Aouar, W. A. El, & Oliveira, J. A. de. (2012). Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. *RaUnp*, 2(IV), 23–38.
- Roberto, J. A., & Serrano, A. (2007). As organizações económico-sociais e os seus stakeholders. *Economia Global E Gestão*, XII(2), 73–93.
- Rossoni, L., & Machado-da-Silva, C. L. (2010). Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. *RAC, Curitiba*, 7(1), 173–198. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552010000600008>

- Spanhove, J., & Verhoest, K. (2007). Corporate governance vs. government governance: translation or adaptation? In *EIASM 4th Workshop on Corporate Governance* (pp. 1–40).
- TCU. (2014). *Referencial Básico de Governança. Tribunal de Contas da União*.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22–39. <http://doi.org/10.2307/2392383>
- Torfin, C. A. and J. (2016). *Handbook on Theories of Governance: Summary*.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos. Brookman* (Vol. 1). Porto Alegre. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Zwick, E., Teixeira, M. P. dos R., Pereira, J. R., & Vilas Boas, A. A. (2012). Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(2), 284–301. <http://doi.org/10.1590/S1679-39512012000200004>

ANEXO A – Instrumento de Avaliação da Governança Organizacional do Inep

Instrumento de Avaliação da Governança Organizacional do Inep.

Na minha organização...		
1	Existem Comitês Estratégicos ou unidades similares de apoio à governança. (Por Comitês Estratégicos ou unidades de apoio à governança entenda-se instâncias administrativas, como um Comitê composto por Diretores, que dão suporte ao Presidente ou dirigente máximo da organização para a realização dos objetivos institucionais).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2	A Auditoria Interna atua como instância de controle na organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3	A Auditoria Interna atua como instância de governança na organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4	A gestão da informação é realizada para manter a continuidade das atividades. (Por gestão da informação entenda a padronização e registro das rotinas, dos processos de trabalho, a formalização de manuais e procedimentos, o mapeamento de processos).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5	A comunicação interna acontece de forma fluida. (Por comunicação interna entenda o compartilhamento de informações institucionais na organização e fluidez, quando há transmissão e possibilidade de retorno sobre a informação).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6	Os departamentos atuam de forma coordenada para o alcance dos objetivos institucionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7	A infraestrutura tecnológica permite fazer a gestão da informação. (Por infraestrutura tecnológica entenda a disponibilidade de máquinas, equipamentos, sistemas, banco de dados, rede, serviços).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8	A estratégia de atuação está definida.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9	A estratégia de atuação é executada..	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10	Há clareza dos resultados a serem alcançados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11	As pessoas conhecem a missão institucional.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12	É assegurada a alocação eficiente dos recursos (financeiros, materiais, humanos e tecnológicos) para desenvolvimento das atividades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13	Há objetivos estratégicos definidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14	Há Planejamento Estratégico formalizado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15	O planejamento das atividades é revisado periodicamente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
16	Realiza-se avaliação de riscos estratégicos e específicos que possam comprometer o alcance dos objetivos da organização. (Por riscos, entenda a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos da organização).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Na minha organização...		
17	Os canais de comunicação com as partes interessadas estão estabelecidos. (Por partes interessadas entenda-se: sociedade, pesquisadores, secretarias de governo, instituições de ensino, órgãos de controle, dentre outros que influenciam ou possam influenciar as atividades da organização).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
18	Há divulgação dos canais de comunicação para as partes interessadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
19	Há incentivo à participação das partes interessadas nas atividades da organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
20	Há ações que busquem conscientizar a sociedade quanto à sua participação nas atividades da organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
21	Há ações com foco no atendimento às necessidades das partes interessadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
22	Há parcerias com outras instituições, integrantes do governo, para alcançar seus objetivos institucionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
23	Há parcerias com outras instituições, de fora do governo, para alcançar seus objetivos institucionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
24	As parcerias são formalizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
25	São claras as atribuições de cada parte nas parcerias.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
26	O conhecimento e as práticas adquiridas em regime de parceria são incorporados às atividades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
27	Realiza-se controle de desempenho das parcerias.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
28	A Alta Direção define as políticas da organização. (Por Alta Direção entenda-se a autoridade máxima e os dirigentes superiores).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
29	A Alta Direção promove a gestão participativa na tomada de decisão. (Por gestão participativa considere a atitude gerencial da Alta Direção que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
30	Há processo formalizado de seleção de pessoas do corpo técnico.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
31	Os requisitos para ocupar cargos de liderança na organização estão formalizados no arranjo institucional. (Por arranjo institucional entenda lei de criação da organização, decreto regulamentador da estrutura).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
32	É realizada a capacitação do corpo técnico para desempenho das atividades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
33	É realizada a capacitação das lideranças para desempenho das atividades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
34	É realizada avaliação de desempenho das lideranças.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
35	É realizada avaliação de desempenho do corpo técnico.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

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

Nota: Dados da Pesquisa