

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) Ivone de Oliveira Freitas Ricardo

A GOVERNANÇA NO SETOR DE DEFESA:
ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ÍNDICE INTEGRADO DE GOVERNANÇA E GESTÃO DA
MARINHA DO BRASIL

Rio de Janeiro

2022

CC (T) Ivone de Oliveira Freitas Ricardo

A GOVERNANÇA NO SETOR DE DEFESA:
ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ÍNDICE INTEGRADO DE GOVERNANÇA E GESTÃO DA
MARINHA DO BRASIL

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior.

Orientador: CMG (IM) Alan Azevedo Messeder

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por estar presente na minha vida, me fortalecendo e possibilitando concluir esta pesquisa.

Ao meu esposo Marcos e aos meus filhos Pedro e Tiago, por apoiarem as minhas decisões profissionais, compreenderem as minhas ausências e ajudarem na jornada prolongada de estudos.

Aos meus pais, Ivanil e Célia Maria (*in memoriam*), a quem devo tudo o que sou, pelo amor e pela formação de caráter, bases de sustentação para todos os desafios.

Aos meus irmãos Simone, Ivan e Bruna, pelo companheirismo e amizade durante todos os anos da minha vida.

Aos meus atuais e antigos Chefes Navais pela oportunidade de aprendizado durante mais de 25 anos de efetivo serviço.

Aos amigos de turma que compartilharam comigo esta empreitada, sem os quais seria muito difícil reunir forças para superar este desafio. Saibam que vocês foram valorosos, especialmente minha conselheira de todas as horas, Capitão de Corveta (T) Andréia Peixoto.

A Capitão de Corveta (T) Madriara pela doação de todo o seu material de estudo e recomendações preciosas para a conclusão deste curso.

Aos profissionais da Escola de Guerra Naval, especialmente, a Capitão de Mar e Guerra (RM1-T) Chiara e ao Suboficial Rodrigues, pela disponibilidade, dedicação e profissionalismo na condução da disciplina de Metodologia da Pesquisa.

Por fim, ao meu orientador, Capitão de Mar e Guerra (IM) Messeder, pelo direcionamento seguro que possibilitou a construção deste trabalho.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo demonstrar quais melhorias podem ser observadas na Marinha do Brasil após a implementação da política de governança da administração pública federal, ocorrida a partir da publicação do Decreto nº 9.203/2017, com base nos resultados do Índice integrado de Governança e Gestão divulgados pelo Tribunal de Contas da União, em 2018 e 2021. Nesse sentido, buscou-se, primeiramente, analisar as teorias e os pressupostos que evidenciam a governança pública, bem como, o fundamento do sistema de governança. Os métodos e as técnicas de pesquisa empregadas foram a investigação explicativa, a investigação documental e a pesquisa bibliográfica, com base em fontes primárias e secundárias, que possibilitaram identificar pontos de aprimoramento no modelo de governança da Marinha, inclusive por meio do exame preliminar da estrutura de outros órgãos do setor de Defesa. A análise da evolução dos resultados do índice dos anos de 2018 e 2021 não demonstrou melhorias e sim a necessidade de aperfeiçoamento da governança e da gestão da Força como um todo. Uma vez identificado o problema, tem-se a possibilidade de promover ações de correção efetivas, a fim de elevar o nível de governança e gestão, contribuindo para o interesse público.

Palavras-chave: Governança. Governança Pública. Gestão. Índice integrado de Governança e Gestão. Marinha do Brasil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E DE TABELAS

Figura 1	Sistema de governança em organizações públicas ou outros entes jurisdicionados ao TCU.....	13
.Figura 2	Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa.....	42
Figura 3	Práticas relacionadas aos mecanismos de governança.....	42
Figura 4	Práticas de gestão.....	43
Figura 5	Relação entre governança e gestão.....	43
Figura 6	Modelo de governança e gestão.....	44
Figura 7	Estrutura de governança da MB.....	19
Figura 8	Estrutura de governança do Ministério da Defesa.....	44
Figura 9	Estrutura de governança do Exército Brasileiro.....	45
Figura 10	Estrutura de governança da Força Aérea Brasileira.....	45
Gráfico 1	Índice integrado de Governança e Gestão Públicas.....	48
Gráfico 2	Índice de Governança Pública.....	49
Gráfico 3	Índice de Governança e Gestão de Pessoas.....	50
Gráfico 4	Índice de Gestão de Pessoas.....	50
Gráfico 5	Índice de Governança e Gestão de TI.....	51
Gráfico 6	Índice de Gestão de TI.....	52
Gráfico 7	Índice de Governança e Gestão de Contratações.....	53
Gráfico 8	Índice de Gestão de Contratações.....	54
Gráfico 9	Índice de Governança e Gestão Orçamentárias.....	54
Gráfico 10	Índice de Gestão Orçamentária.....	55
Quadro 1	Finalidade das Instâncias de Governança	41
Quadro 2	Princípios e diretrizes da Governança.....	45
Quadro 3	Função dos principais atores da Política da Governança.....	46
Quadro 4	Resumo da Estrutura de Governança do Setor de Defesa	20
Tabela 1	Legenda dos indicadores e seus agregadores.....	56
Tabela 2	Questionário de correspondência.....	68
Tabela 3	Resumo dos resultados da autoavaliação da organização	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
CG-MD	Comitê de Governança do Ministério da Defesa
CGov-FAB	Comitê de Governança da Força Aérea Brasileira
CIG	Comitê Interministerial de Governança
COMAER	Comando da Aeronáutica
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
EB	Exército Brasileiro
FAB	Força Aérea Brasileira
FFAA	Forças Armadas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
iGestContrat	Índice de capacidade em Gestão de Contratações
iGestPessoas	Índice de capacidade em Gestão de Pessoas
iGestTI	Índice de capacidade em Gestão de TI
iGestOrcament	Índice de capacidade em Gestão Orçamentária
iGovContrat	Índice de Governança e Gestão de Contratações
iGovPessoas	Índice de Governança e Gestão de Pessoas
iGovTI	Índice de Governança e Gestão de TI
iGovOrcament	Índice de Governança e Gestão Orçamentárias
iGovPub	Índice de Governança Pública
iGG	Índice integrado de Governança e Gestão Públicas
MB	Marinha do Brasil
RBG	Referencial Básico de Governança
RBGO	Referencial Básico de Governança Organizacional
RG	Relatório de Gestão
TCU	Tribunal de Contas da União
UPCs	Unidades Prestadoras de Contas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Governança Corporativa.....	9
2.2	Governança Pública.....	11
2.3	Sistema de Governança Pública	12
2.4	Levantamento de Governança e Gestão Públicas	16
3	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	18
3.1	Estrutura da Marinha do Brasil.....	18
3.2	Estrutura dos demais órgãos do Setor de Defesa.....	20
4	ÍNDICE INTEGRADO DE GOVERNANÇA E GESTÃO	22
4.1	Levantamentos de 2018 e 2021 na Marinha do Brasil.....	23
4.2	Comparativo dos resultados de 2018 e 2021 da Marinha do Brasil.....	26
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
6	CONCLUSÃO	34
	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE	41
	ANEXOS	42

1 INTRODUÇÃO

A governança foi inicialmente difundida no setor privado por volta de 1930, quando proprietários passaram a delegar a terceiros autoridade e poder para administrar seus bens e investimentos distanciando a propriedade do controle (ALVARES *et al.*, 2008). Nesse contexto, originou-se, anos depois, o conflito de agência, resultante do desequilíbrio entre os objetivos almejados pelos proprietários e gestores (ROSSETTI; ANDRADE 2014).

No fim da década de 1980, a importância da governança ressurgiu com premência, em virtude da grave crise fiscal e financeira mundial, demonstrando a necessidade de mudanças na governança corporativa (GIACOMELLI *et al.*, 2017) e uma nova gestão pública, motivada a partir do movimento da *New Public Management* (NPM), que pregava a diminuição do aparelho do Estado; a utilização de experiências práticas de gestão do setor privado na administração pública; e a visão dos cidadãos como clientes e dos servidores públicos como gestores, no intuito de lograr eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços (MATIAS-PEREIRA, 2014).

No Brasil, ao longo do tempo, importantes conceitos foram assimilados, resultando no fortalecimento da governança pública a partir da década de 2000. Entretanto, foi a publicação do Referencial Básico de Governança (RBG) aplicável a órgãos e entidades da Administração, em 2014, pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2014) que estabeleceu a estrutura necessária à instituição do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017), dispendo sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Essas foram as bases de manuais e guias complementares na disseminação dos mecanismos e práticas da governança pública para as demais instituições.

No intuito de promover o aprimoramento e a maturidade da Governança Pública, o TCU iniciou em 2017 os levantamentos necessários à avaliação do Índice integrado de Governança e Gestão públicas (iGG) dos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal (APF), por meio de mecanismos de liderança, estratégia e controle (ou *accountability*¹), visando implementar políticas públicas e prestar serviços de interesse da sociedade. Em virtude dos resultados apresentados na avaliação do referido índice, por decisão do plenário daquele Tribunal, foram deliberadas medidas para implementação de

¹ *Accountability* (prestação de contas e responsabilidade): diz respeito à obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e corporações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar o cumprimento dessas à quem lhes delegou essas responsabilidades (BRASIL, 2020, p. 46).

novos levantamentos, como meio de avaliar o aperfeiçoamento da capacidade de governança e gestão de órgãos e entidades públicas, por um período de cinco anos (BRASIL, 2018d, 2018e).

Diante do exposto, considerando a Marinha do Brasil (MB) como parte do Setor de Defesa Nacional e integrante da APF, esta pesquisa tem o propósito de avaliar, com base nos resultados do iGG divulgados pelos Acórdãos 2699/2018-TCU-Plenário (BRASIL, 2018f) e 2164/2021-TCU-Plenário (BRASIL, 2021j), as melhorias observadas na Força após a implementação da política de governança da administração pública federal, ocorridas a partir da publicação do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017). Para isso, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: analisando os resultados dos índices de governança e gestão divulgados pelo Tribunal de Contas da União em 2018 e 2021, quais melhorias podem ser observadas na MB, após implementada a política de governança da administração pública federal, determinada pelo Decreto nº 9.203/2017?

Como objetivo geral, propõe-se analisar as práticas de governança implementadas pela MB de acordo com o preconizado na literatura. Como objetivos específicos: analisar as teorias e pressupostos que evidenciam a governança pública; identificar a estrutura de governança da MB, após a publicação do Decreto nº 9.203/2017, assim como realizar a análise preliminar da situação nos demais órgãos do setor de Defesa do Brasil; explicar a alteração no iGG da MB após a autoavaliação dos anos 2018 e 2021; e apresentar as melhorias e oportunidades observadas, com base nas análises realizadas.

A relevância deste trabalho consiste na contribuição para a discussão da governança, em virtude da reconhecida importância do assunto entre os pesquisadores, e reduzir as lacunas que existam acerca do tema. No caso específico da MB, a identificação de pontos fortes e fracos de governança e gestão.

Para a realização deste estudo, no tocante à finalidade, é utilizada a investigação explicativa, tendo como principal objetivo tornar algo compreensível a qualquer pessoa, justificando seus motivos (VERGARA, 2016). Em relação aos meios de investigação, é utilizada a investigação documental e a pesquisa bibliográfica, com base em fontes primárias e secundárias. Para tal, são realizadas consultas a livros, normas e leis que contenham informações sobre o tema governança, assim como regulamentações de órgãos fiscalizadores e análise de documentos alusivos ao assunto na MB e nos demais órgãos do setor de Defesa do Brasil, estes últimos para fins de *benchmarking*, objetivando identificar oportunidades de melhoria por meio da análise estratégica das melhores práticas utilizadas

por instituições do mesmo ramo de atividade.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos além desta Introdução. No Capítulo 2 são apresentadas as teorias e pressupostos que evidenciam a governança. No Capítulo 3 é identificada a estrutura de governança da MB e realizada uma análise preliminar da situação nos demais órgãos que compõem o setor de Defesa. O Capítulo 4 explica o iGG da MB, os levantamentos realizados em 2018 e 2021 e o comparativo entre os respectivos anos. No Capítulo 5 é feita a análise e discussão dos resultados obtidos no estudo. Por fim, o Capítulo 6 traz a conclusão e a sugestão de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a origem da governança e seus conceitos básicos identificados na literatura. A fim de permitir melhor compreensão do tema serão expostos os fundamentos da governança corporativa, da governança pública, do sistema de governança pública e do levantamento de governança e gestão públicas.

Antes de abordar o conceito de governança nas organizações públicas, faz-se necessário discorrer sobre a sua origem no meio privado, porque, embora exista um consenso de que os princípios e práticas da governança corporativa são aplicáveis à administração pública, com as devidas adaptações (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015), o termo governança surgiu inicialmente no ambiente das organizações privadas e, posteriormente, foi aplicado às públicas na tentativa de melhorar a prestação dos serviços.

2.1 Governança Corporativa

O primeiro trabalho acerca da governança corporativa surgiu por volta de 1930, embora a expressão não tenha sido utilizada. Apesar da importância do tema, o assunto foi praticamente ignorado durante os 40 anos seguintes (ALVARES *et al.*, 2008).

O tema ressurge por volta de 1970 para superar o denominado “conflito de agência”, que decorre da separação entre a propriedade e a gestão empresarial (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). O problema de agência se apresenta quando os gestores de uma empresa privilegiam seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos acionistas, necessitando da governança corporativa para combater os potenciais conflitos entre os

diferentes *stakeholders*² (ALVARES *et al.*, 2008).

A partir do fim da década de 1980, a governança corporativa ganhou importância internacional, em decorrência do impacto da grave crise fiscal e financeira mundial, exigindo significativas mudanças estruturais das organizações, visando a proteção de investidores (GIACOMELLI *et al.*, 2017).

O esforço mundial na promoção das boas práticas tem caracterizado o atual movimento da governança corporativa, sendo exemplos a preocupação com o abuso de poder, a recomendação do uso do comitê de auditoria e de conselheiros independentes, a separação do papel do presidente e do diretor executivo e a maior proteção dos acionistas minoritários (ALVARES *et al.*, 2008). A proposição de novos códigos por instituições globais é recorrente, como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Banco Mundial, sob o argumento de que os países que desejam assegurar acesso ao capital global necessitam alinhar suas empresas e leis às normas internacionais, o que reforça a preocupação com a governança (ALVARES *et al.*, 2008).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC³) é o principal fomentador das práticas e discussões sobre a governança corporativa, sendo uma organização dedicada à promoção do tema, com reconhecimento nacional e internacional, e que define a Governança Corporativa e as boas práticas, como sendo

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.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p. 20).

Ainda de acordo com o Instituto, as boas práticas de governança corporativa devem ser utilizadas seguindo as características de cada economia, sempre levando em conta a legislação básica a que a organização está submetida.

O IBGC lançou, em 2001, a primeira edição do Código das melhores práticas de governança corporativa e, em 2015, a quinta e atual versão. Porém, já em 2004, na terceira edição, o documento definia como princípios básicos da boa governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, aplicados a qualquer tipo de

² *Stakeholders*: Diferentes grupos de interesse (ALVARES *et al.*, 2008, p. 6).

³ IBGC: Associação de âmbito nacional, sem fins lucrativos, fundada em 27 de novembro de 1995, exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil (IBGC, 2015, p. 3).

organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle (IBGC, 2004, 2015). Nesse contexto, é possível reconhecer significativas semelhanças entre a governança corporativa e a pública, cuja análise será apresentada a seguir.

2.2 Governança Pública

A crise fiscal e financeira mundial dos anos de 1980 demonstraram, no setor público, a necessidade de uma nova gestão, motivada a partir do movimento denominado *New Public Management* (NPM), caracterizado como um processo de administração que pressupõe a aplicação de práticas originadas do meio corporativo na governança pública, com o objetivo de fazer com que as instituições melhorem a eficiência, a eficácia e a efetividade na prestação do serviço (MATIAS-PEREIRA, 2014).

No Brasil, a Administração Pública passou por grandes reformas na tentativa de reestruturar e modernizar o Estado, favorecendo a substituição do modelo burocrático *weberiano*⁴, sucessor do patrimonialista, pelo modelo gerencial, intitulado de Nova Gestão Pública (MATIAS-PEREIRA, 2014). Este alcançou seu auge na metade da década de 1990, com a proposta de tornar o governo mais efetivo, capaz de atender as crescentes demandas por mais e melhores serviços. Segundo Matias-Pereira (2014), o modelo gerencial prioriza os esforços para privilegiar o atendimento ao cidadão, sob a ótica do cidadão-cliente. O foco deixa de ser a própria administração pública para tornar-se a satisfação do cidadão.

No decorrer dos anos, diversos normativos e conceitos fundamentais que envolvem o tema governança foram apresentados por importantes instituições. Contudo, foi a publicação intitulada Referencial Básico de Governança (RBG) aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública, editada pelo Tribunal de Contas de União (TCU) em 2014, que estabeleceu as bases para a implementação e a construção da governança pública no Brasil (BRASIL, 2014). O documento foi o orientador para a estruturação do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e tem como principal elemento a criação de uma estrutura capaz de direcionar a atuação do Estado à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2018c).

⁴ Modelo burocrático *weberiano*: instituído por *Max Weber*, com estrutura organizativa e administrativa constituída por funcionários sujeitos à hierarquia e aos regulamentos. A burocracia ressalta as seguintes características: legitimidade do processo decisório; aparelho administrativo legalmente constituído; funções administrativas exercidas de modo continuado; e decisões formalizadas com base em documentos escritos. Principais distorções: a centralização e a verticalização do processo decisório, tendo como consequência a morosidade dos trâmites processuais na estrutura hierárquica em sentido ascendente; e a falta de flexibilidade, ou seja, preocupação obsessiva em seguir regras (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 67).

Para o TCU, a governança pública busca solucionar o mesmo problema encontrado na governança corporativa: o conflito agente-principal ou conflito de agência, isto é, quando os interesses daqueles que têm direitos, no caso, os cidadãos (principal) não são corretamente acolhidos pelos agentes públicos que deveriam fazê-lo (BRASIL, 2020).

O Decreto nº 9.203/2017 conceitua a governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017, p. 1). Nota-se, na definição, que o novo modelo de governança pública tem o cidadão como parte integrante do processo de elaboração e implementação de políticas públicas, não sendo mais apenas o destinatário final.

As principais motivações para se estabelecer a política de governança estão relacionadas: à necessidade de se fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas; a busca pelo aprimoramento institucional; e a importância de se estabelecer patamares mínimos de governança, haja vista a grande diferença de maturidade institucional entre os órgãos e entidades da APF (BRASIL, 2018c).

Princípios norteadores para atuação das organizações públicas na busca por melhores resultados e no fortalecimento da confiança da sociedade também foram definidos no RBG do TCU e no Decreto nº 9.203/2017, sendo os mais atuais e expressivos: capacidade de resposta, integridade, transparência, equidade e participação, prestação de contas e responsabilidade, confiabilidade e melhoria regulatória (BRASIL, 2020).

É importante salientar que cada órgão e entidade da APF deve incorporar medidas voltadas ao acompanhamento de seus resultados, buscar constantemente a melhoria do desempenho e a promoção de um processo decisório baseado em evidências. São esses os patamares mínimos de governança estabelecidos pela política, fundamentais para se desenhar o sistema de governança de cada organização (BRASIL, 2017, 2018c, 2020).

Dessa forma, no intuito de alinhar entendimentos e dar segurança e estabilidade à interpretação do Decreto nº 9.203/2017, tornou-se necessário estabelecer um guia para a política de governança pública, que possa servir como referencial para a sua execução (BRASIL, 2018c).

2.3 Sistema de Governança Pública

Os Artigos 70 e 71 da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988 afirmam que cabe ao Congresso Nacional, mediante controle externo, com o auxílio do

TCU, e ao sistema de controle interno de cada Poder, exercer o controle financeiro, orçamentário, contábil, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, relativas à legalidade, legitimidade, economicidade, concessão de auxílios e isenções (BRASIL, 1988).

A semelhança do previsto nas organizações corporativas, em que se estimula o desenvolvimento de boas práticas para garantir o atendimento dos interesses dos acionistas, na administração pública é necessário que tais atividades sejam realizadas por instâncias de governança, a fim de alcançar os resultados esperados pela sociedade (BRASIL, 2014, 2020).

Para auxiliar a sociedade brasileira e os gestores públicos na compreensão desse tema, o TCU publicou em 2013 e em 2014 (BRASIL, 2013, 2014), respectivamente, a primeira e a segunda versão do RBG, marcos importantes para o desenvolvimento da governança pública no país. Essas versões contêm o *framework* Sistema de governança em órgãos e entidades da administração pública, baseados no Sistema de governança corporativa difundidos pelo IBGC na 4ª edição do Código das melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2009). Contudo, neste trabalho, será apresentado o *framework* Sistema de governança em organizações públicas ou outros entes jurisdicionados ao TCU, disseminado pelo Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO), em 2020 (Figura 1), inspirado na estrutura divulgada pelo IBGC na 5ª edição do Código, em 2015 (Figura 2 do Anexo A), por se tratar da versão mais recente, com o objetivo de refletir a forma como os diferentes atores se organizam, interagem e caminham para alcançar a boa governança.

Figura 1 – Sistema de governança em organizações públicas ou outros entes jurisdicionados ao TCU



Fonte: BRASIL, 2020, p. 39.

O *framework* demonstra as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, as ferramentas, o fluxo de informações e todos os envolvidos direta ou indiretamente na avaliação, no direcionamento e no monitoramento do órgão ou entidade (BRASIL, 2020). A finalidade das instâncias de governança contidas no sistema está descrita, resumidamente, no Quadro 1 do Apêndice.

Segundo Cláudio Altounian *et al.* (2020), um bom sistema de governança tem por preceito contribuir para o fortalecimento das organizações, aumentar as bases estratégicas, ajudar no equilíbrio de interesses e elevar a confiança dos diferentes atores, internos e externos, com relação à entidade.

Com base no RBG (BRASIL, 2014), o Decreto nº 9.203/2017 instituiu a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e atribuiu à alta administração⁵ dos órgãos e das entidades a responsabilidade por sua implementação, assim como a manutenção de mecanismos, instâncias e práticas de governança, de acordo com os princípios e as diretrizes definidos no normativo (Quadro 2 do Anexo B), devendo ser observadas as recomendações decorrentes de manuais, guias e resoluções do Comitê Interministerial de Governança (CIG) (BRASIL, 2018c), instituído com a finalidade de assessorar o Presidente da República na direção da política de governança da administração pública federal. As funções dos principais atores e estruturas da política de governança estão apresentadas no Quadro 3 do Anexo B.

Embora a responsabilidade pela execução da política de governança seja da alta administração, conforme prevê o Art. 6º do Decreto nº 9.203/2017, cada órgão deve instituir um Comitê Interno de Governança, podendo ser atribuída competência correspondente a colegiado já existente, por ato de seu dirigente máximo, com o objetivo de garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas à instituição de forma contínua e progressiva (BRASIL, 2017).

O Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal (BRASIL, 2018c) registra ser primordial o papel do Comitê Interno de Governança, ou colegiado com a mesma finalidade, no auxílio a política de governança, atuando como interlocutor entre o CIG e alta administração (responsável pela execução da política), dadas as competências atribuídas no então Art. 15 do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017).

Nesse contexto, observa-se o relevante papel da alta administração dos órgãos e

⁵ Alta administração: Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS, e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente (BRASIL, 2017).

entidades públicas, responsável por implementar a política de governança, de acordo com princípios e diretrizes definidos no Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), e por manter mecanismos, instâncias e práticas, que devem incluir, no mínimo, formas de acompanhamento de resultado, soluções de melhoria de desempenho e instrumentos de promoção do processo decisório baseado em evidências (BRASIL, 2017).

É importante ressaltar que a política de governança, embora estabeleça princípios e diretrizes, reconhece a dinâmica da administração e privilegia a adaptabilidade, direcionando a atuação para a busca permanente de boas práticas e adequações às mudanças do contexto, reforçando o papel da liderança (BRASIL, 2018c).

A pretensão é que cada órgão ou entidade da APF defina seu próprio modelo de governança, observando as limitações fixadas na política e seu contexto organizacional, uma vez que não existe um padrão a ser seguido, mas sim um conjunto de regras que favoreçam a formulação de políticas (BRASIL, 2018c). Contudo, é importante que estejam preparados para as mudanças que provoquem alterações nos desenhos estabelecidos, de forma a mantê-los atualizados e contribuindo para melhor atender ao interesse público.

É Relevante, ainda, considerar que as práticas governança são reunidas em três mecanismos: liderança, estratégia e controle (Figura 3 do Anexo A) e que às apontadas na ilustração diferem das apresentadas no RBG de 2014 (BRASIL, 2014), em decorrência da evolução da literatura e das normas, motivo pelo qual optou-se por difundir as publicadas no RBGO de 2020 (BRASIL, 2020).

Estabelecer o modelo de governança é a primeira prática do mecanismo de liderança e envolve a definição de um conjunto de diretrizes, valores, processos e estruturas necessários para o efetivo desempenho das atividades, de forma a viabilizar que a organização atenda ao interesse do público (BRASIL, 2020).

Por fim, no intuito de contribuir para o alcance desses objetivos, direcionando-os à boa governança, o TCU desenvolveu um modelo de autoavaliação que alcança, não apenas as práticas atinentes aos mecanismos acima mencionados, mas atenta para as funções comuns de gestão das organizações (Figura 4 do Anexo A), que são fundamentais para gerar valor público⁶ (BRASIL, 2020). Dessa forma, na próxima seção, passaremos a tratar desses levantamentos que resultaram no iGG.

⁶ Valor público: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (BRASIL, 2017, p. 1).

2.4 Levantamento de Governança e Gestão Públicas

A importância da construção de uma boa governança pública é relativamente recente no Brasil. Todavia, diante de padrões internacionais já desenvolvidos, as boas práticas evidenciam a relevância de ferramentas para o aperfeiçoamento da gestão corporativa e para o aprimoramento das agências públicas, promovendo o melhor desempenho e assegurando a conformidade aos princípios éticos e legais, criando e preservando valor às partes interessadas (VIEIRA; BARRETO, 2019).

O conceito e as práticas de governança pública difundidos pelo TCU têm sido utilizados em leis e normativos do Governo Federal e têm inspirado a elaboração de políticas de governança em organizações públicas dos demais poderes e de outros entes federativos (BRASIL, 2021k). Igualmente, o trabalho desenvolvido nos últimos anos nos levantamentos que resultaram no iGG dos órgãos e entidades da APF, no intuito de conhecer melhor a situação da governança na administração pública e estimular suas organizações a adotarem as boas práticas, tem recebido destaque (BRASIL, 2021i).

O objetivo principal do iGG é ajudar os usuários a identificar pontos de governança e gestão que apresentam maiores riscos e oportunidades de melhoria. A depender do contexto em que é empregado pode significar tanto o índice, quanto o trabalho em si para obtenção desses índices, ou seja, o acompanhamento de governança e gestão realizado pelo TCU (BRASIL, 2021k).

Para melhor entendimento, inicialmente, serão apresentadas as diferenças básicas entre a governança e a gestão, destacadas na Figura 5 do Anexo A.

Enquanto a governança provê direcionamento, monitora e avalia a gestão, no intuito de atender as necessidades e expectativas dos cidadãos e dos *stakeholders*, a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável por planejar a forma mais apropriada de cumprir as orientações definidas, executar os planos e controlar os indicadores e riscos (BRASIL, 2020).

A Figura 6 do Anexo A traz o modelo criado pelo TCU, enfatizando a distinção entre governança e gestão. Porém, reconhece que existe uma área onde as duas funções se aproximam e, eventualmente, divergem. Segundo o modelo

As diretrizes (direção/dirigir) necessárias ao planejamento organizacional vêm da função de governança, exercida por instâncias internas e externas de governança. O controle da gestão gera informações para subsidiar o monitoramento praticado pelas instâncias de governança, a fim de saber se as partes interessadas estão sendo atendidas e de decidir quais as correções a fazer.

Dependendo da organização, a direção e o planejamento poderão estar mais juntos

ou mais separados, como também o monitoramento e o controle poderão estar mais próximos ou mais afastados um do outro. Ainda assim, essas atividades devem ser identificadas de forma separada na organização, para que possam ser estruturadas, visando cumprir suas finalidades (BRASIL, 2020, p. 20).

Entre os anos de 2007 e 2016, o TCU realizou nove levantamentos de governança e gestão, em quatro temas distintos: de tecnologia da informação; de pessoas; de contratações; e governança pública organizacional. Os trabalhos foram coordenados pelas unidades técnicas responsáveis por seus respectivos temas, utilizando a metodologia de pesquisa por aplicação de questionários de autoavaliação (BRASIL, 2021k).

Em 2017, o Tribunal integrou os quatro temas abordados nesses levantamentos em um só instrumento de autoavaliação, de forma a eliminar redundâncias e possibilitar uma análise mais ampla da governança e da gestão das Unidades Prestadoras de Contas⁷ (UPCs), dando origem ao primeiro levantamento integrado de governança e gestão (BRASIL, 2018f), o que resultou no iGG, divulgado por meio do Acórdão 588/2018-TCU-Plenário (BRASIL, 2018d).

No ano seguinte, o questionário integrado foi novamente aplicado – Acórdão 2699/2018-TCU-Plenário (BRASIL, 2018e), no formato de acompanhamento, conforme deliberado em plenário, tendo sido percebido que a periodicidade anual seria excessiva, passando, então, para bienal.

Em 2019, uma nova dimensão foi adicionada ao instrumento de autoavaliação: a gestão orçamentária. A coleta de informação prevista para 2020 foi adiada para 2021, em virtude da pandemia do COVID-19, causada pelo novo coronavírus, e dos seus impactos nas rotinas das organizações públicas (BRASIL, 2021k).

O trabalho de obtenção do perfil integrado de governança e gestão públicas utiliza o método CSA (*Control Self-assessment*) ou autoavaliação de controles. É aplicado um questionário de autoavaliação a um conjunto de UPCs, pelo qual procura-se levantar informações acerca da maturidade da governança e da capacidade de gestão dessas organizações. O questionário é aplicado por meio eletrônico, de forma padronizada, à amostra selecionada de unidades (BRASIL, 2021k), com a utilização de *software* livre.

De acordo com Nardes *et al.* (2018), o iGG é estabelecido por meio de metodologia que atribui pesos a cada um dos quesitos avaliados, mensurando os mecanismos e as práticas de governança e gestão. O resultado é o cálculo de um índice global que representa o estágio de governança das entidades pesquisadas.

⁷ Unidade Prestadora de Contas: unidade ou arranjo de unidades da administração pública federal que possui comando e objetivos comuns e que está sujeita ao dever de prestar contas (BRASIL, 2021k, p. 1).

As bases do levantamento do iGG estão alinhadas às práticas apresentadas nas Figuras 3 e 4 do Anexo A e serão analisadas nas seções seguintes.

3 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Este capítulo tem por objetivo identificar as estruturas administrativas (instâncias) internas de governança da MB, assim como realizar uma análise preliminar da situação nos demais órgãos que compõem o setor de Defesa do Brasil.

Para tanto, foram realizadas pesquisas documentais junto ao Estado-Maior da Armada, Órgão de Direção-Geral da Marinha, a quem compete consolidar e disseminar a estrutura organizacional da MB, conforme estabelecido na Portaria nº 99 MB/MD/2021 (BRASIL, 2021b), além de pesquisas bibliográficas, no intuito de evidenciar a estrutura de governança instituída pela Força e demais órgãos de Defesa, em atendimento ao Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017).

3.1 Estrutura da Marinha do Brasil

Cabe ao Comandante da Marinha implementar e manter, de forma contínua e progressiva, com o assessoramento superior do Almirantado⁸, a política de governança da MB, de acordo com o previsto no Art. 6º do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), combinado com as informações dos Relatórios de Gestão⁹ (RG) de 2018 a 2021.

Os relatórios descrevem a política e a estrutura de governança da MB da seguinte forma:

Na MB, a governança é direcionada pelo Comandante da Marinha com o assessoramento superior da Alta Administração Naval (Almirantado) que acompanha os resultados de sua política, busca soluções para a melhoria de desempenho e embasa o seu processo decisório em evidências, subsidiada e apoiada por Conselhos/Comitês/Comissões/OM. A estrutura de governança é fundamental na condução da política e dos objetivos, buscando constantemente o aprimoramento institucional e o fortalecimento da confiança da sociedade (BRASIL, 2021d, p. 67).

De acordo com o RG de 2021, identifica-se o seguinte modelo de estrutura de

⁸ Almirantado: órgão de assessoramento superior do Comando da Marinha. Ao Almirantado compete assessorar o Comandante da Marinha nas suas atribuições de direção e gestão da Força. O Almirantado, convocado e presidido pelo Comandante da Marinha, é constituído pelos Almirantes de Esquadra da ativa, no exercício de cargos e funções no Comando da Marinha e no Ministério da Defesa, ou nomeados para cargos militares, ou considerados de natureza militar do Poder Executivo (BRASIL, 2005).

⁹ Relatório de Gestão: Prestação de Contas Anual que a Unidade Prestadora de Contas está obrigada a apresentar aos órgãos de controle interno e externo, nos termos do Art. 70 da Constituição Federal, e à sociedade (BRASIL, 2021d, p. 5).

governança adotado pela MB, visando atender ao Decreto nº 9.203/2017:

Figura 7 – Estrutura de governança da MB



Fonte: BRASIL, 2021d, p. 67.

Os registros demonstram que a inclusão da estrutura de governança no RG da MB ocorre desde 2018 e que durante esse período (2018-2021) foram realizadas pequenas adaptações no modelo, acompanhando as alterações regimentais da Força. Verifica-se, também, no Plano de Integridade da MB, elaborado pelo Estado-Maior da Armada no mesmo ano (2018), de acordo com a Portaria nº 336/EMA/2018 (BRASIL, 2018a), a descrição de algumas das principais estruturas de apoio à governança, porém, não há a ilustração do modelo.

Não foi possível identificar outro documento que apresente a estrutura de governança da MB, assim como não foi encontrado ato normativo que disponha sobre composição, responsabilidades e/ou funcionamento. Foram verificados normativos isolados, de cada representante das instâncias internas de apoio à governança, mas que não discorrem sobre as competências e as diretrizes estabelecidas na política de governança e, também, não evidenciam o modelo apresentado.

Na estrutura de governança da MB (Figura 7) nota-se a ausência do Comitê Interno de Governança, cujo papel é servir de ligação entre o CIG (instância externa de governança) e a alta administração (instância interna de governança), responsável pela execução/implementação da política. Com as informações ostensivas coletadas, não foi possível observar a atribuição das competências previstas no Art. 15-A do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017) a outro colegiado, componente das instâncias internas de apoio à

governança.

Dessa forma, em face da grande responsabilidade atribuída à alta administração na execução da política de governança, de acordo com os princípios e as diretrizes estabelecidas no Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), tendo, no mínimo, que manter formas de acompanhamento, soluções de melhoria do desempenho e instrumentos de promoção do processo decisório baseado em evidências, reforça-se o mérito atribuído ao Comitê Interno de Governança ou a Colegiado que receba as suas atribuições, auxiliando a alta administração no estabelecimento e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados.

3.2 Estrutura dos demais órgãos do setor de Defesa

Pesquisados os demais componentes do setor de Defesa, previstos na CRFB de 1988 (BRASIL, 1988) e na Lei Complementar nº 97/1999 (BRASIL, 1999), no que se refere ao modelo de governança e ao respectivo ato normativo, foi possível observar:

Quadro 4 – Resumo da Estrutura de Governança do Setor de Defesa

ÓRGÃO	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	INSTITUIÇÃO COMITÊ / COMPETÊNCIAS ATRIBUÍDAS	ATO NORMATIVO
Ministério da Defesa (MD)	Sim (Figura 8 do Anexo A)	CONSUG CG-MD	Decreto nº 9.628/2018 (BRASIL, 2018b) Portaria GM-MD nº 3.127/2021 (BRASIL, 2021h)
Exército Brasileiro (EB)	Sim (Figura 9 do Anexo A)	CGRIGEX e AGG	Portaria – EME/C Ex nº 465/2021 (BRASIL, 2021e)
Comando da Aeronáutica (COMAER)	Sim (Figura 10 do Anexo A)	CGov-FAB	Portaria nº 1.738/GC3/2019 (BRASIL, 2019a)

Fonte: elaboração própria.

a) Ministério da Defesa

A estrutura interna de governança do MD é composta pela alta administração – Ministro da Defesa, Comandantes da MB, do EB e da Força Aérea Brasileira (FAB), Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (CEMCFA), Secretário-Geral do MD (SG), Chefes e Secretários; colegiados e instâncias internas de apoio à governança.

As diretrizes para a política de governança são estabelecidas por meio de dois órgãos colegiados: o Conselho Superior de Governança (CONSUG), voltado às definições do MD e das Forças Armadas (FFAA), composto pelo Ministro (preside), Comandantes da MB, EB e FAB, CEMCFA e SG; e o Comitê de Governança do MD (CG-MD) que alcança os demais órgãos do Ministério, exceto as FFAA, composto pelo Comandante da Escola Superior de

Guerra (ESG); Chefe de Gabinete do Ministro; Chefe de Operações Conjuntas (CHOC); Chefe de Assuntos Estratégicos (CAE); Chefe de Logística e Mobilização (CHELOG); Chefe de Gabinete do EMCFA; Secretário-Geral (coordenador); entre outros.

No CONSUG, as reuniões ordinárias ocorrem pelo menos duas vezes por ano, com um quórum mínimo de cinco membros, sendo as decisões por consenso e, no CG-MD, as manifestações são tomadas, preferencialmente, por consenso sob a forma de resolução.

A composição, o funcionamento e a competência de cada Conselho constam do ato normativo indicado no Quadro 4 supracitado (BRASIL, 2018b, 2021b).

b) Exército Brasileiro

A governança do EB é realizada no nível estratégico pela alta administração, abrangendo o Comandante do Exército, mais alta instância de governança, e os Oficiais-Generais integrantes do Alto Comando do Exército.

A alta administração é responsável por implementar a política, a estratégia, os mecanismos e as práticas de governança que tem por objetivo avaliar, direcionar e monitorar a gestão. Compete à alta administração do Exército implantar e manter as demais instâncias, estruturas, mecanismos e práticas de governança e gestão, em consonância com os princípios e objetivos estabelecidos na Política de Governança do EB.

O Estado-Maior do Exército (EME) é o principal interlocutor da governança, responsável pela direção, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico.

A governança no Exército é apoiada pelo Comitê de Governança, Riscos e Integridade (CGRIGEX) e pelas Assessorias de Governança e Gestão (AGG) em três níveis (Estratégico, Setorial e Operacional). O detalhamento das funções, competências e responsabilidades estão previstos na Portaria - EME/C Ex nº 465/2021 (BRASIL, 2021e).

c) Comando da Aeronáutica

O Comando da Aeronáutica instituiu em sua estrutura de apoio à governança o Comitê de Governança da Força Aérea Brasileira (CGov-FAB), com competências para tratar dos assuntos afetos à governança, gestão de riscos e integridade, sendo constituído pelo Comandante da Aeronáutica e pelos membros do alto-comando da Força.

A presidência do CGov-FAB é exercida pelo Comandante da Aeronáutica, sendo indispensável a sua participação nas reuniões do Comitê, que, em caráter ordinário, são realizadas ao menos uma vez a cada semestre e, extraordinariamente, mediante convocação do Comando, com um quórum mínimo de sete membros. Cabe ao Estado-Maior da Aeronáutica prover a pauta das reuniões e ao Gabinete do Comandante o apoio

administrativo ao seu funcionamento. As decisões do CGov-FAB são tomadas por consenso.

A composição, o funcionamento e as competências atribuídas ao Comitê constam na Portaria nº 1.738/GC3/2019 (BRASIL, 2019a), à luz do que preceitua o Decreto nº 9.203/2017.

4 ÍNDICE INTEGRADO DE GOVERNANÇA E GESTÃO

Este capítulo tem o propósito de explicar o iGG e apresentar os resultados alcançados pela MB após os levantamentos realizados pelo TCU 2018 e 2021, além de compará-los, visando conhecer a evolução dos índices de governança e gestão da instituição e estimular a adoção de boas práticas.

De acordo com a Portaria MB/MD nº 18/2021 (BRASIL, 2021c), compete ao Estado-Maior da Armada (EMA) responder as demandas oriundas de órgãos extra-MB que exercem atividade de controle, quando envolvem mais de um Órgão de Direção Setorial. Dessa forma, coube ao EMA atender ao TCU quanto aos questionamentos para o levantamento do iGG, por se tratar de demanda abrangendo diversos setores da MB.

O RBGO para organizações públicas e outros entes jurisdicionados conduzem a atenção da governança para as funções da gestão como uma maneira de viabilizar a geração de valor público, na forma de resultados em benefício da sociedade (BRASIL, 2020).

O Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal (BRASIL, 2018c) considera o iGG inadequado para o diagnóstico da política de governança, apontando a falta de alinhamento conceitual com a política de governança e o envolvimento da gestão nos levantamentos como os principais motivadores. Contudo, julga desnecessária a criação de um novo indicador pelo governo federal, já que se trata de uma metodologia com amplo histórico, consolidada e em constante aperfeiçoamento.

Na literatura, o consenso é que sejam implementados diagnósticos próprios pelas organizações, adequados a sua especificidade e contexto, não se resumindo a indicadores predefinidos, criados para atender a variados órgãos, como se a simples conformidade aos padrões institucionais pudesse solucionar todos os problemas de governança. No entanto, deve-se atentar para a racionalização do trabalho e evitar controles desnecessários, de acordo com o Art. 14 do Decreto-Lei 200/1967 (BRASIL, 1967).

Em todo caso, o Acórdão 588/2018-TCU-Plenário (BRASIL, 2018d), determina o acompanhamento, por cinco anos, da capacidade de governança e gestão dos órgãos e

entidades jurisdicionados, com levantamentos integrados nas áreas de tecnologia da informação; de pessoas; de contratações; e governança pública organizacional, além da gestão orçamentária, inserida em 2021.

O questionário do iGG é estruturado de acordo com as práticas de gestão (Figura 4 do Anexo A) e aos mecanismos de liderança, estratégia e controle (Figura 3 do Anexo A).

Ao término dos levantamentos, as organizações são classificadas por faixa: APRimorada = 70 a 100%; INTermediária = 40 a 69,9%; INIcial = 15 a 39,9%; e INExpressiva = 0 a 14%, conforme observado nos relatórios de 2018 (BRASIL, 2018f) e 2021 (BRASIL, 2021j). A maneira como são analisadas as respostas e apresentados os resultados do iGG e demais índices podem ser compreendidas nas Orientações para interpretar e utilizar os indicadores de governança e gestão (BRASIL, 2021k).

Em 2018, participaram do levantamento 498 organizações públicas e, no ano de 2021, foram 378 órgãos.

Os questionários aplicados nos anos de 2018 (BRASIL, 2018g) e 2021 (BRASIL, 2021l), assim como a tabela de legenda dos indicadores (BRASIL, 2021m), contendo informações dos agregadores que formam cada índice e a correspondência entre os anos de 2021 e 2018 estão disponíveis para consulta no sítio eletrônico do TCU, cujos os resumos constam nas Tabelas 1 e 2 do Anexo D.

4.1 Levantamentos de 2018 e 2021 na Marinha do Brasil

Nos levantamentos de governança e gestão públicas realizados em 2018 (BRASIL, 2018f) e 2021 (BRASIL, 2021j) a MB obteve os seguintes resultados:

Tabela 3 – Resumo dos resultados da autoavaliação da organização

Indicador	Valor 2018 (*1)	Valor 2021 (*2)	Faixa 2021	Result. Período (*2-1)
iGG (Índice integrado de Governança e Gestão Públicas)	80%	70,6%	APR	-9,4
iGovPub (Índice de Governança Pública)	72%	59,3%	INT	-12,7
iGovPessoas (Índice de Governança e Gestão de Pessoas)	82%	71,5%	APR	-10,5
iGestPessoas (Índice de capacidade em Gestão de Pessoas)	86%	96,6%	APR	10,6
iGovTI (Índice de Governança e Gestão de TI)	78%	78,6%	APR	0,6
iGestTI (Índice de capacidade em Gestão de TI)	84%	80,3%	APR	-3,7
iGovContrat (Índice de Governança e Gestão de Contratações)	75%	71,4%	APR	-3,6
iGestContrat (Índice de capacidade em Gestão de Contratações)	76%	65,8%	INT	-10,2
iGovOrcament (Índice de Governança e Gestão Orçamentária)	-	70,4%	APR	-
iGestOrcament (Índice de capacidade em Gestão Orçamentária)	-	49,9%	INT	-

Fonte: adaptado de (BRASIL, 2018f, p. 3, 2021j, p. 3).

A consolidação dos dados da autoavaliação da MB no contexto da APF está representada nos Gráficos de 1 a 10 do Anexo C. Todavia, serão apresentadas as principais atividades avaliadas para cada indicador:

- i. iGG: resultado de todos os esforços que compõem os agregados de governança e gestão da organização;
- ii. iGovPub: práticas que compõem os mecanismos de liderança, estratégia e controle. Nele se verifica o estabelecimento do modelo de governança; a promoção da integridade; a capacidade de liderança da organização e o gerenciamento dos riscos; o estabelecimento da estratégia e a promoção da respectiva gestão; o monitoramento do alcance dos resultados e das funções de gestão; a promoção da transparência; a satisfação das partes interessadas e a efetividade da auditoria interna;
- iii. iGovPessoas: visam estabelecer o modelo da gestão de pessoas e monitorar os seus resultados, além de avaliar a existência de mecanismos que promovam a gestão estratégica de pessoas;
- iv. iGestPessoas: conjunto de práticas gerenciais e organizacionais que visam o planejamento da gestão de pessoas; definir a demanda por colaboradores e gestores; assegurar o provimento de vagas existentes; estimular a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a organização, entre outras;
- v. iGovTI: tratam da promoção da gestão estratégica de TI – estabelecer o modelo da gestão de TI e monitorar os seus resultados, e ainda sobre os resultados relacionados à prestação de serviços públicos com qualidade;
- vi. iGestTI: tem por objetivo mensurar a capacidade da organização em realizar práticas de gestão de TI, como gerir níveis de serviço, riscos, definir políticas de responsabilidade para a gestão de segurança da informação, estabelecer processos etc;
- vii. iGovContrat: responsável pela promoção da gestão estratégica de contratações e o monitoramento de seus resultados, e ainda da prática que trata de serviços de avaliação da auditoria interna, com o objetivo agregar valor à organização;
- viii. iGestContrat: verificar os valores fundamentais e padrões de comportamento das equipes que atuam no processo de contratações, a estrutura organizacional para o desenvolvimento da capacidade de gestores e colaboradores; a existência de plano de contratações e a definição de processo de trabalho, seleção de fornecedores e gestão dos contratos, além dos riscos enfrentados nas contratações; método de contratação com foco em resultados; e critério de sustentabilidade nas contratações;

- ix. iGovOrcament: estabelecer e monitorar a gestão estratégica nas áreas orçamentária e financeira, visando adicionar valor ao negócio da organização. Neste índice é avaliado se há estabelecimento de modelo de gestão orçamentária e financeira e se há monitoramento de desempenho;
- x. iGestOrcament: avaliada pelas práticas de estabelecer o processo orçamentário organizacional e contemplar adequadamente as prioridades no orçamento.

No contexto geral, considerando todas as instituições participantes, o Acórdão 2699/2018-TCU-Plenário destaca dois pontos de deficiência relevantes observados no relatório de 2018: o baixo monitoramento da gestão pela alta administração no campo da governança e a baixa capacidade de gerir riscos na esfera da gestão (BRASIL, 2018e).

Em relação ao primeiro aspecto, verifica-se que a maioria das organizações estavam em estágio INicial ou INExpressivo no que diz respeito ao estabelecimento e ao monitoramento de objetivos, indicadores e metas. No segundo ponto, a preocupação estava no potencial da gestão de riscos em comprometer o alcance dos objetivos organizacionais, conforme disposto no próprio Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017).

O Levantamento de Governança e Gestão Públicas da MB em 2018 demonstrou no Índice de Governança Pública (iGovPub) faixa de classificação APRimorado (72%) ao considerar o detalhamento dos mecanismos de liderança, estratégia e controle (BRASIL, 2018f). Contudo, em relação aos apontamentos do citado Acórdão, o grau apresentado no relatório de autoavaliação com relação à capacidade em estratégia (Estr) foi INTermediário; e na gestão de riscos subdividiu-se em APRimorado para o estabelecimento de modelo de gestão de riscos da organização (2111); e INExpressivo para a gestão dos riscos considerados críticos pela organização (2112), conforme Gráfico 2 do Anexo C.

Nesse mesmo viés, o Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário (BRASIL, 2021i) apresenta as inovações implantadas em 2021, como a revisão pontual de alguns indicadores e a inclusão de novas práticas de governança e gestão, o que resultou na ampliação do questionário do iGG. Além disso, o documento revela uma significativa evolução da capacidade de governança e gestão dos órgãos e entidades públicas de 2018 para 2021, o que somente pôde ser observado na MB no iGestPessoas (BRASIL, 2021j), conforme resumo da autoavaliação da organização, contido na Tabela 3.

O acervo completo dos indicadores, gráficos e respectivos agregadores do relatório individual de autoavaliação da MB podem ser consultados nos levantamentos de 2018 (BRASIL, 2018f) e 2021 (BRASIL, 2021j). Além disso, estão disponíveis orientações sobre

como interpretar e utilizar os indicadores (BRASIL, 2021k), não sendo pretensão de estudo esgotar o assunto diante da amplitude e complexidade do tema.

4.2 Comparativo dos resultados de 2018 e 2021 da Marinha do Brasil

Nesta seção serão explicadas as principais alterações apresentadas no iGG da MB e demais indicadores, por meio de comparativo entre 2018 e 2021:

a) Índice integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG)

A Tabela 3 apresenta redução substancial de 2018 para 2021 (-9,4), deixando a MB com o resultado de 70,6%, próxima ao limite da faixa da classificação de APRimorado (70%) para INTermediário (69,9%).

As inovações implementadas no levantamento de 2021, como o incremento do indicador iGestOrcamento, com desempenho classificado em INTermediário, próximo ao INIcial (Gráficos 1 e 10 do Anexo C), assim como a inclusão de novos questionamentos, produzindo um acréscimo de quatorze perguntas em 2021, podem tender a justificar a perda pela contemporaneidade, porém, observa-se que há redução substancial no desempenho de indicadores fortemente estabelecidos, como iGovPub, iGovPessoas e iGestContrat.

b) Índice de Governança Pública (iGovPub)

A redução em 12,7 pontos na comparação de 2018 para 2021 rebaixam a classificação do indicador de APRimorado para INTermediário.

O Gráfico 2 do Anexo C demonstra *déficit* em 2021 na capacidade de Liderança (Lid) em: estabelecer o modelo de governança (1110), promover a integridade (1120) e promover a capacidade da liderança (1130). Outro ponto desfavorável é a Estratégia (Estr) no monitoramento dos resultados organizacionais (2140); e o Controle em assegurar a efetividade da auditoria interna (3140), ambas incorporadas no último questionário. Além disso, não houve melhoria na prática de gerir riscos (2110).

O iGovPub é o indicador que representa a governança organizacional. Ele agrega as práticas dos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle (BRASIL, 2021i). A implantação da política de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas nos normativos em vigor tem reflexo diretamente sobre o índice.

c) Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas)

O resultado desfavorável apresentado pelo indicador (-10,5) na comparação entre os anos é reflexo do iGovPub, conforme demonstrado no Gráfico 3 do Anexo C, uma vez que ele agrega algumas de suas capacidades em: estabelecer o modelo de governança

(1110), promover a integridade (1120), promover a capacidade da liderança (1130), gerir riscos (2110), estabelecer a estratégia (2120), promover a gestão estratégica de pessoas (EstrPessoas), monitorar os resultados organizacionais (2140), promover a transparência (3110), garantir a *accountability* (3120), monitorar a satisfação dos usuários (3130) e assegurar a efetividade da auditoria interna (3140).

d) Índice de capacidade em Gestão de Contratações (iGestContrat)

A variação desfavorável de 10,2 pontos na comparação de 2018 em relação a 2021 reduz a faixa de classificação do indicador de APRimorado para INTermediário.

O Gráfico 8 do Anexo C demonstra agravamento em 2021 nos processos de contratações (Processos) e na gestão de pessoal de contratações (Pessoal). Embora duas capacidades tenham sido incorporadas no último questionário, como a de promover a integridade nas contratações (IntegrContrat) e a de realizar contratações sustentáveis (ContratSustent), esta última apresentou resultado INTermediário, colaborando para a redução do índice, assim como as duas primeiras citadas, além da não melhoria de outras que compõem o índice, como, por exemplo, a gestão de riscos das contratações (RiscosContr).

e) Índice de capacidade em Gestão de Orçamentária (iGestOrcament)

O iGestOrcament foi incorporado na autoavaliação realizada em 2021, tendo apresentado no primeiro levantamento classificação INTermediário (49,9%), próxima a faixa INicial (40%), o que de fato ocorreu, inclusive, no trato das questões relacionadas às prioridades no orçamento (4420), conforme Gráfico 10 do Anexo C. Uma análise mais detalhada do relatório individual de autoavaliação (BRASIL, 2021j) permite observar que fatores como o alinhamento do orçamento com o planejamento estratégico da organização (4413), o estabelecimento de metas formais de economia financeira (4414) e a avaliação das políticas públicas executadas pelas organizações incorporadas no processo orçamentário (4423) não apresentam resultado satisfatório, devendo ser motivo de preocupação da gestão.

Com relação aos demais indicadores, não foram encontradas mudanças substanciais durante a análise realizada, porém, registra-se que o iGestPessoas foi o único a demonstrar mudança positiva expressiva na comparação da autoavaliação de 2018 em relação a 2021 (10,6). Outro indicador com saldo positivo foi o iGovTI, de apenas 0,6 no período, apontando melhoria na capacidade em resultados de TI (ResultadoTI). No tocante ao iGestTI, o indicador apresenta uma variação negativa de 3,7 no período, resultado da

capacidade em realizar planejamento de TI (PlanejamentoTI). Já o iGovContrat, o saldo negativo (-3,6) não representa impacto considerável na análise do gráfico, tendo efeito de maior proporção no iGestContrat, uma vez que os resultados desfavoráveis estão concentrados nessa prática. Por fim, o iGovOrcament, criado em 2021, retrata grau APRimorado (70,4%) no primeiro levantamento realizado, porém, denota preocupação no componente iGestOrcament, principalmente, quanto a prática de contemplar adequadamente as prioridades no orçamento. Os Gráficos 4, 5, 6, 7 e 9 do Anexo C, respectivamente, apresentam maiores detalhes.

A autoavaliação e seus resultados devem ser vistos com atenção pela autoridade máxima e dirigentes superiores por se tratar de ferramenta necessária ao desenvolvimento da boa governança e da gestão, de maneira a manter o acompanhamento de áreas críticas, visando o interesse público.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise da literatura e dos dados coletados, mediante consulta bibliográfica e documental, apresentam-se as seguintes considerações com a finalidade de viabilizar melhor entendimento dos objetivos específicos propostos:

a) Analisar as teorias e pressupostos que evidenciam a governança pública:

Foram identificados como principais fatores incentivadores da governança pública a necessidade de tornar o Estado mais eficiente e capaz de atender as crescentes demandas por mais e melhores serviços; e a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade, capazes de fortalecer a confiança nas instituições.

Matias-Pereira (2014) apresenta a necessidade de uma nova gestão no setor público, com a aplicação de práticas originadas no setor privado, objetivando fazer as instituições melhorarem a eficiência, a eficácia e a efetividade na prestação dos serviços públicos, substituindo a rigidez e a ineficiência do modelo burocrático pelo modelo gerencial, intitulado de Nova Gestão Pública.

A crescente discussão acerca da condução de políticas públicas e da prestação de serviços de interesse da sociedade levaram o TCU a dispor do RBG aplicável a órgãos e entidades da administração pública (BRASIL, 2014), no intuito de avaliar, direcionar e monitorar a gestão de órgãos e entidades públicas, por meio de mecanismos de liderança, estratégia e controle.

A partir do RBG foi publicado o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017) que trata da política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, onde se observa a busca pela prestação de serviços de interesse da sociedade.

Em seguida, o Governo Federal criou o Guia da Política de Governança Pública (BRASIL, 2018c), onde apresenta que as principais motivações para a criação da política de governança estão relacionadas à necessidade de se fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas; à busca pelo aprimoramento institucional; e à importância de se estabelecer patamares mínimos de governança, tendo em vista a grande diferença de maturidade institucional entre os órgãos e entidades da administração pública federal.

De acordo com o Decreto nº 9.203/2017, os princípios norteadores para atuação das organizações públicas na busca por melhores resultados e no fortalecimento da confiança da sociedade relacionam-se a capacidade de resposta, integridade, transparência, prestação de contas e responsabilidade, confiabilidade e melhoria regulatória (BRASIL, 2017).

Dessa forma, observa-se que a governança pública surge tendo como principal objetivo a melhoria do serviço prestado e posteriormente a criação de uma estrutura capaz de direcionar a atuação do Estado em atender aos interesses da sociedade, buscando fortalecer a confiança nas instituições públicas por meio do aprimoramento institucional.

b) Identificar a estrutura de governança da MB, após a publicação do Decreto nº 9.203/2017, e realizar a análise preliminar da situação nos demais órgãos do setor de Defesa do Brasil:

O Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017) atribuiu competência para que órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional executem a política de governança pública. Além disso, instituiu o CIG e estabeleceu que as respectivas organizações deveriam incorporar as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do respectivo Comitê.

De acordo com o citado Decreto, é de competência da alta administração dos órgãos e entidades, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança, em conformidade com os princípios e as diretrizes estabelecidas no normativo. Assim, as boas práticas implementadas devem englobar necessariamente: formas de acompanhamento de resultados; soluções para a melhoria do desempenho; e instrumentos que promovam um processo decisório baseado em evidências.

Todavia, os órgãos e entidades deveriam instituir, no prazo máximo de cento e oitenta dias, a partir do início de sua vigência (22/11/2017), um Comitê Interno de

Governança, ou atribuir as competências contidas no então Art. 15, a colegiado existente, por ato de seu dirigente máximo, no intuito de garantir que as boas práticas de governança se desenvolvessem e fossem apropriadas à instituição.

O Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal (BRASIL, 2018c) registra ser fundamental o papel do Comitê Interno de Governança, ou colegiado que lhe faça as vezes, no auxílio a política de governança, funcionando como a necessária ligação entre o CIG e os responsáveis pela execução da política (alta administração), dadas as competências atribuídas pelo Decreto nº 9.203/2017. Segundo o documento, cada órgão ou entidade da APF deve definir o seu próprio modelo de governança, observando as limitações fixadas na política e seu contexto organizacional, não existindo um padrão fixo a ser seguido, devendo ser assegurado que os objetivos estejam alinhados aos interesses da sociedade.

Para auxiliar a sociedade brasileira e os gestores públicos na compreensão desse tema, o TCU publicou entre 2013 e 2020 uma série de referenciais básicos com contribuições ao processo de aperfeiçoamento da governança no setor público. Dentre eles, é importante destacar o RBG, aplicável a Órgão e Entidades da Administração Pública (BRASIL, 2014) e o RBGO para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (BRASIL, 2020). O primeiro por orientar a estruturação do Decreto nº 9.203/2017, visando a construção de uma política de governança pública no Brasil voltada a prestação de serviços de interesse da sociedade, e o segundo por proporcionar maior aprimoramento e possibilidade de adoção das melhores práticas, levando em consideração as recentes atualizações.

De acordo com o RBGO (BRASIL, 2020), estabelecer o modelo de governança é a primeira prática do mecanismo de liderança e envolve a definição de um conjunto de diretrizes, valores, processos e estruturas necessários para o efetivo desempenho das atividades, de forma a viabilizar que a organização atenda as necessidades dos cidadãos.

Finalizada a análise bibliográfica, foi iniciada a pesquisa documental que, em conjunto com a anterior, possibilitou identificar a estrutura de governança da MB, após a publicação do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), contida nos RG da Força dos anos de 2018 a 2021. Apesar disso, não foi possível encontrar ato normativo que disponha sobre competências, composição, responsabilidades e/ou funcionamento da respectiva estrutura, entre o período de 2018 a 2021, contrariando as diretrizes da governança públicas dispostas no inciso X, Art. 4º do Decreto, que estabelece a necessidade de “definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais”.

Na estrutura de governança da MB, inclusive a mais recente divulgada no RG de 2021 (Figura 7), verifica-se a inexistência do Comitê Interno de Governança. Do mesmo modo, não foi possível constatar ato normativo que atribua suas competências, previstas no Art. 15-A do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), a outro componente das instâncias internas de apoio à governança. O mesmo dispositivo legal diz que a instituição do Comitê ou a atribuição de competências correspondentes a outro colegiado, por ato do dirigente máximo, faz-se necessária para manter a conformidade da instituição, não sendo evidenciado documento oficial que resguarde a MB.

No que se refere aos demais órgãos do setor de Defesa do Brasil, foram verificadas as providências básicas implementadas pelas instituições, conforme consolidado no Quadro 4. Percebe-se que, de maneira geral, a estrutura de governança foi estabelecida por meio de ato normativo e atribuídas competências a comitê/conselho de apoio.

c) Explicar a alteração no iGG da MB após a autoavaliação dos anos 2018 e 2021:

De acordo com as Orientações para interpretar e utilizar os indicadores de governança e gestão (BRASIL, 2021k), a partir de 2017, o TCU passou a realizar levantamentos integrados nas áreas de governança e gestão de tecnologia da informação; de pessoas; de contratações; e governança pública organizacional, em um só instrumento de autoavaliação, diferentemente do que ocorria em anos anteriores, de forma a eliminar redundâncias e possibilitar uma análise mais ampla da governança e da gestão das UPCs, originando o iGG. Esses levantamentos, embora consolidados, estão em constante aprimoramento, tendo sido incorporados, no último ano, quatorze novas perguntas e dois novos temas: governança e gestão orçamentárias.

O trabalho é desenvolvido no intuito de conhecer melhor a situação da governança na administração pública e estimular as organizações a adotarem boas práticas, tendo o Acórdão 588/2018-TCU-Plenário (BRASIL, 2018d) deliberado o acompanhamento pelo TCU, visando avaliar a capacidade de governança e gestão de órgãos e entidades jurisdicionadas, por um período de cinco anos.

Em cumprimento à tarefa, o Tribunal efetuou, além do levantamento de 2017, acompanhamentos nos anos de 2018 (BRASIL, 2018e) e 2021 (BRASIL, 2021i), cujos relatórios individuais de autoavaliação são objeto deste trabalho (BRASIL, 2018f, 2021j).

No indicador que trata especificamente do iGG, entre os anos de 2018 e 2021, observa-se uma redução substancial de 9,4 (Tabela 3), aproximando, com esse resultado (70,5%), a MB do limite da faixa da classificação de APRimorado (70%) para INTermediário

(69,9%), o que demonstra um agravamento no índice e a necessidade de ajustes da instituição às boas práticas de governança e gestão.

As inovações implementadas no levantamento de 2021, como o incremento do indicador iGestOrcamento, com desempenho classificado em INTERmediário, próximo ao INIcial (Gráficos 1 e 10 do Anexo C), assim como a inclusão de novos questionamentos, podem tender a justificar a perda, porém, observa-se que há redução substancial no desempenho de indicadores historicamente estabelecidos, como iGovPub, iGovPessoas e iGestContrat. Acredita-se que a aplicação das práticas do mecanismo de liderança – estabelecer o modelo de governança, mais especificamente da estrutura interna de governança, com instituição de comitê de apoio a governança, atribuição de competências e responsabilidades, conforme observado no Capítulo 3 deste estudo, poderia contribuir para, ao menos, sustentar o índice alcançado em 2018.

O Índice de Governança Pública (iGovPub), apesar de não ser objetivo específico proposto por compor o iGG, possui relevância para este trabalho, pois é o indicador que representa a governança organizacional, influenciando a composição de outros. Ele agrega as práticas dos mecanismos de liderança, estratégia e controle (BRASIL, 2021i).

A redução em 12,7 pontos em 2021 deve ser motivo de preocupação para a alta administração, pois rebaixam a classificação do indicador de APRimorado para INTERmediário, situação bem diferente da apresentada em 2018 quando a MB fazia parte das 65 organizações com melhor avaliação, já que apenas 13% das 498 respondentes receberam grau semelhante, segundo o Acórdão 2.164/2021-TCU-Plenário (BRASIL, 2021i). Hoje, das 378 instituições observadas, 28% estão classificadas com APRimorado, o que corresponde a 106 entidades. O *déficit* apresentado em capacidade de liderança – estabelecer o modelo de governança (1110), promover a integridade (1120) e promover a capacidade da liderança (1130); estratégia – monitoramento dos resultados organizacionais (2140); e controle – assegurar a efetividade da auditoria interna (3140), além da não melhoria em gerir riscos da organização (2110), apontam, mais uma vez, a necessidade de ajustes organizacionais.

O fato de os levantamentos de governança e gestão públicas sofrerem rotineiros aprimoramentos, na medida que se observa o amadurecimento das instituições públicas no referido tema, e da MB não ter implementado a estrutura de governança em concordância às recomendações contidas nos normativos, podem estar refletindo diretamente nos resultados apresentados na autoavaliação da instituição em 2021.

Embora a avaliação atual do iGG ainda seja considerada satisfatória, em virtude

do grau APRimorado recebido, mantendo a Força entre as 68 organizações melhores pontuadas, já que apenas 18% das 378 observadas auferiram nível semelhante, segundo a declaração de voto do Acórdão 2.164/2021-TCU-Plenário (BRASIL, 2021i), uma análise pormenorizada do último relatório individual da autoavaliação em muito contribuiria para a melhoria da governança e gestão nos pontos mais sensíveis à instituição.

É importante destacar que dentro de uma organização, a finalidade do iGG é auxiliar os seus responsáveis a identificar aspectos da governança e gestão com maiores riscos e oportunidades de melhoria. De acordo com as orientações do TCU (BRASIL, 2021k), o uso dos resultados (iGG ou subindicadores) na forma de *ranking* não é recomendado. Deve-se evitar estimular metas simplistas de aumento de iGG, dando especial atenção a avaliação dos riscos reais e implementação de controles necessários.

Outro fator a ser observado é que o indicador é elaborado a partir da autoavaliação das organizações e não passa por um processo de verificação das informações recebidas, estando sujeito a imprecisões do próprio respondente.

d) Apresentar as melhorias e oportunidades observadas, com base nas análises realizadas.

De acordo com o Acórdão 2.164/2021-TCU-Plenário (BRASIL, 2021i), o iGG 2021 conclui o terceiro ciclo de fiscalização do TCU demonstrando um significativo avanço na capacidade de governança e gestão dos órgãos e entidades públicas de 2018 a 2021. Porém, essa melhoria não foi observada nos índices resultantes da autoavaliação da MB, com exceção do iGestPessoas, o único a apresentar crescimento significativo no período, o que não impediu o *déficit* de 9,4 no iGG da instituição.

Contudo, o estudo possibilitou observar oportunidades de aprimoramento, no intuito de manter a MB em conformidade com as normas em vigor e garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas à instituição. Para tanto, faz-se necessário:

- i. instituir o Comitê Interno de Governança ou atribuir as competências contidas no Art. 15-A a colegiado existente, por ato do dirigente máximo, em cumprimento ao Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017);
- ii. estabelecer nova estrutura de governança com a inclusão do respectivo Comitê (se for o caso), conforme modelo apresentado na Figura 1; e
- iii. definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais, de acordo com o inciso X, Art. 4º do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017).

O estudo traz, de maneira preliminar, as práticas implementadas pelos demais órgãos do Setor de Defesa do Brasil, relacionadas a estrutura de governança, de maneira a identificar oportunidades de melhoria, visando uma possível reestruturação da MB. As informações básicas e os normativos das organizações constam no item 3.2, sendo importante observar o Decreto nº 9.759/2019 (BRASIL, 2019) que extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal.

Sugere-se, também, uma análise minuciosa do relatório individual da autoavaliação de 2021, a fim de que sejam verificadas quais práticas necessitam de controle mais específicos de modo a minimizar os riscos, a fim de não comprometer o alcance dos objetivos organizacionais e o interesse público. Contudo, conforme disposto no Art. 6º do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), cabe à alta administração implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em concordância com os princípios e diretrizes estabelecidos no citado normativo.

Segundo o Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal (BRASIL, 2018c), sem a adequada governança é menos provável que os objetivos da organização estejam alinhados aos anseios dos cidadãos, suas soluções sejam as mais oportunas e os resultados sejam benéficos à sociedade.

Por fim, executar a política de governança pública, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes definidos no Decreto nº 9.203/2017, assim como as recomendações advindas de manuais, guias e resoluções do CIG, é compromisso de todos os órgãos e entidades alcançados pela política de governança (BRASIL, 2017; BRASIL, 2018c), ou seja, àqueles integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

6 CONCLUSÃO

O estudo apresentado exigiu uma peculiar pesquisa visando a compreensão do termo governança, de forma a permitir estabelecer a fundamentação teórica acerca do assunto, bem como da estrutura de governança e do Índice Integrado de Governança e Gestão. Dessa forma, foi possível compreender a origem da governança corporativa, os fatores que influenciaram o surgimento da governança no setor público e que motivaram estabelecer seus princípios norteadores.

Com relação a estrutura de governança da MB, a pesquisa documental possibilitou identificar que, após a publicação do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), a

Força estabeleceu um modelo de estrutura e o difundiu por meio dos Relatórios de Gestão dos anos de 2018 a 2021. No entanto, parece ainda haver uma lacuna no que se refere a publicação de ato normativo que disponha especificamente sobre competências, composição, responsabilidades e/ou funcionamento da respectiva estrutura no período, contrapondo as diretrizes da governança pública contidas no inciso X, artigo 4º do referido Decreto, que estabelece a necessidade de definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais.

Ademais, na referida estrutura constata-se a ausência do Comitê Interno de Governança, não sendo identificada a atribuição das competências previstas no Art. 15-A do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017) a outro componente das instâncias internas de apoio à governança. Como já dito, a instituição do Comitê ou a atribuição das competências correspondentes a colegiado já existente, por ato do dirigente máximo (BRASIL, 2017), faz-se necessária para manter a conformidade da instituição, não sendo evidenciado documento oficial que resguarde a MB nesse compromisso.

No que se refere aos demais órgãos do setor de Defesa do Brasil, a análise preliminar identificou o estabelecimento da estrutura de governança de cada instituição – Ministério da Defesa, Exército Brasileiro e Comando da Aeronáutica, sendo verificado o apoio por comitê/conselho e a publicação de ato normativo regulamentar, conforme o Quadro 4.

O resumo dos resultados da autoavaliação de 2018 e 2021 apresentados na Tabela 3, demonstra uma redução substancial do iGG no período, aproximando a MB da faixa da classificação INTERmediário, situação distinta da apresentada em 2018, quando o indicador alcançou 80% na avaliação, o que evidencia a necessidade de ajustes da instituição às boas práticas de governança e gestão, uma vez que no ciclo atual de fiscalização o TCU revela significativa evolução na capacidade de governança e gestão dos órgãos e entidades públicas na comparação entre 2018 e 2021. Entretanto, tal desempenho não é acompanhado pela MB, apesar da avaliação ser considerada satisfatória em virtude do grau APRimorado recebido, mantendo a Força entre as 68 organizações melhores pontuadas, já que apenas 18% das 378 observadas auferiram nível semelhante.

As oportunidades de melhoria vislumbradas no estudo resumem-se em: instituir o Comitê Interno de Governança, ou a atribuir as competências a colegiado existente; estabelecer nova estrutura de governança com a inclusão do respectivo Comitê (se for o caso); e definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais. Para tanto, foi apresentada uma análise preliminar

das práticas implementadas pelos demais órgãos do Setor de Defesa do Brasil relacionadas à estrutura de governança, como forma de *benchmarking*.

Quanto ao problema de pesquisa apresentado neste estudo, verifica-se que não pode ser observada melhoria nos índices resultantes da autoavaliação da MB, com exceção do iGestPessoas, o único a apresentar crescimento significativo, na comparação entre 2018 e 2021. Vislumbra-se que a implementação da estrutura de governança, em conformidade às recomendações contidas nos normativos do tema, e seu efetivo funcionamento, possam auxiliar na evolução desses resultados, assim como uma análise atenciosa do último relatório individual da autoavaliação, a fim de possibilitar a aplicação de medidas corretivas, visando contribuir para a melhoria da governança e gestão nos pontos mais sensíveis à instituição.

Quanto às limitações encontradas no desenvolvimento da pesquisa, não foram identificados na literatura quantidade suficiente de artigos que continham o tema governança no setor de defesa ou que tratassem do Índice integrado de Governança e Gestão públicas. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se: o estudo para implementação da política de governança pública na MB, observadas as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, com maior aprofundamento da análise da governança dos demais órgãos do setor de Defesa, com objetivo de promover oportunidade de melhoria; e o estudo pormenorizado das causas da redução do iGG e seus agregadores, visando o aprimoramento da governança e da gestão da MB.

Apesar das limitações apresentadas pelo iGG, o indicador tem contribuído para identificar pontos de governança e gestão com maiores riscos e oportunidades de melhoria, não tendo sido encontrada durante a presente pesquisa ferramenta similar estabelecida pelo Governo Federal.

Por fim, conclui-se que o ato de governar é a realização de três atividades: avaliar as demandas e estabelecer as prioridades; direcionar as capacidades para a solução de problemas prioritários; e monitorar a gestão rumo aos objetivos de interesse da sociedade. Cada órgão e entidade da administração pública federal deve incorporar medidas voltadas ao acompanhamento de seus resultados, buscar constantemente soluções para a melhoria do seu desempenho e utilizar instrumentos que promovam um processo decisório baseado em evidências. Esses são, atualmente, os patamares mínimos estabelecidos pela política de governança em âmbito nacional.

REFERÊNCIAS

ALVARES, E. *et al.* **Governança Corporativa**: um modelo brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. xviii, 259p.

ALTOUNIAN, Cláudio *et al.* **Gestão e governança pública para resultados**: uma visão prática. 2. ed. atual. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 302p.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Portaria nº 1.738/GC3, de 4 de outubro de 2019**. Institui o Comitê de Governança da Força Aérea Brasileira, no âmbito do Comando da Aeronáutica. Brasília, DF: Estado-Maior da Aeronáutica, 2019a. Disponível em: <https://bit.ly/3PZ5k3v>. Acesso em: 06 jun. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Relatório de Gestão 2021**. Brasília, DF: Estado-Maior da Aeronáutica, 2021a. 206p. Disponível em: <https://bit.ly/3TjLnYc>. Acesso em: 06 jun. 2022.

BRASIL. Comando da Marinha. **Portaria nº 336, de 29 de novembro de 2018**. Aprova o Plano de Integridade da Marinha do Brasil. Brasília, DF: Estado-Maior da Armada, 2018a. Disponível em: <https://bit.ly/3Tm3mNL>. Acesso em: 12 jun. 2022.

BRASIL. Comando da Marinha. **Portaria MB/MD nº 99, de 05 de abril de 2021**. Delega competência aos Titulares dos Órgãos de Direção-Geral, de Direção Setorial, de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Marinha, das Entidades Vinculadas e Órgão Autônomo Vinculado ao Comando da Marinha, e de outras Organizações Militares da Marinha. Diário Oficial da União, 2021b: seção 1, Brasília, DF, ano 159, n. 63, p. 24, 6 abr. 2021.

BRASIL. Comando da Marinha. **Portaria MB/MD nº 18, de 18 de maio de 2021**. Aprova as Normas do Sistema de Controle Interno da Marinha (SCIMB). Diário Oficial da União, 2021c: seção 1, Brasília, DF, ano 159, n. 94, p. 20, 20 mai. 2021.

BRASIL. Comando da Marinha. **Relatório de Gestão 2021**. Brasília, DF: Estado-Maior da Armada, 2021d. 184p. Disponível em: <https://bit.ly/3QUnUel>. Acesso em: 23 mai. 2022.

BRASIL. Comando do Exército. **Portaria EME/C Ex nº 465, de 9 de agosto de 2021**. Institui a Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro (EB20-D-11.001). Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2021e. Disponível em: <https://bit.ly/3pM6Co7>. Acesso em: 06 jun. 2022.

BRASIL. Comando do Exército. **Relatório de Gestão 2021**. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2021f. 164p. Disponível em: <https://bit.ly/3dUxDmt>. Acesso em: 06 jun. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 mai. 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Portal da Legislação: Brasília, 1967. Disponível em: <https://bit.ly/3AQj7oQ>.

Acesso em: 13 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.417, de 13 de abril de 2005**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Comando da Marinha, do Ministério da Defesa, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: <https://bit.ly/3CEQVqj>. Acesso em: 25 mai. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3cup41k>. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.628, de 26 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre o Conselho Superior de Governança no âmbito do Ministério da Defesa. Brasília, DF: Presidência da República, 2018b. Disponível em: <https://bit.ly/3wyV8rP>. Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019**. Extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2019b. Disponível em: <https://bit.ly/2lfeomK>. Acesso em: 09 jul. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999**. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Brasília, DF: Presidência da República, 1999. Disponível em: <https://bit.ly/3ANcLGN>. Acesso em: 6 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Relatório de Gestão 2021**. Brasília, DF: Gabinete do Ministro, 2021g. 104p. Disponível em: <https://bit.ly/3ArdkEQ>. Acesso em: 06 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Portaria GM-MD nº 3.127, de 28 de julho de 2021**. Dispõe sobre o Comitê de Governança do Ministério da Defesa (CG-MD). Diário Oficial da União, 2021h: seção 1, Brasília, DF, ano 159, n. 146, p. 116, 4 ago. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Guia da política de governança pública do governo federal**. Brasília, DF: Casa Civil da Presidência da República, 2018c, 88 p. Disponível em: <https://bit.ly/3TwdUdk>. Acesso em: 2 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 588/2018 - Plenário**. Levantamento realizado em 581 órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal, em 2017, com o objetivo de obter e sistematizar informações sobre a situação de governança pública e gestão de tecnologia da informação (TI), contratações, pessoas e resultados. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2018d. Disponível em: <https://bit.ly/3AQFURk>. Acesso em: 14 mai. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.164/2021 - Plenário**. Acompanhamento dos índices de governança e gestão dos órgãos da Administração Pública Federal - Ciclo 2021. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2021i. Disponível em: <https://bit.ly/3wwirmc>. Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.699/2018 - Plenário**. Acompanhamento com o objetivo de medir a capacidade de governança e gestão das organizações públicas

federais, aferir o nível de implementação de boas práticas de liderança, estratégia e *accountability*, bem como práticas de governança e gestão de TI, de pessoas e de contratações. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2018e. Disponível em: <https://bit.ly/3Kru8A1>. Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2018** (Acórdão 2.699/2018-TCU-Plenário) - Relatório individual da autoavaliação - Comando da Marinha. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2018f. Disponível em: <https://bit.ly/3wBSnWO>. Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021** (Acórdão 2.164/2021-TCU-Plenário) - Relatório individual da autoavaliação - Comando da Marinha. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2021j. Disponível em: <https://bit.ly/3e1apel>. Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Orientações para interpretar e utilizar os indicadores de governança e gestão**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2021k. 67p. Disponível em: <https://bit.ly/3R1r8gA>. Acesso em: 15 mai. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Questionário 2021**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2021l. Disponível em: <https://bit.ly/3pPJ01S>. Acesso em: 26 jul. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Questionário aplicado**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2018g. Disponível em: <https://bit.ly/3Kosng>. Acesso em: 26 jul. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 1. ed. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2013. 61p. Disponível em: <https://bit.ly/3Tm3QmP>. Acesso em: 25 mai. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 1. ed. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2014. 80p. Disponível em: <https://bit.ly/3pQKcBW>. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2020, 244p. Disponível em: <https://bit.ly/3pMWLyb>. Acesso em: 20 fev. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Tabela Legenda dos indicadores 2021**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2021m. Disponível em: <https://bit.ly/3pPJ7KQ>. Acesso em: 26 jul. 2022.

GIACOMELLI, Giancarlo *et al.* **Governança Corporativa**. Porto Alegre: Grupo A, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021693/>. Acesso em: 1 abr. 2022.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 3.ed. São Paulo: IBGC, 2004. 49p. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21137>. Acesso em: 14

mai. 2022.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. 74p. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21141>. Acesso em: 14 mai. 2022.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. 104p. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 20 fev. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 298p.

NARDES, João *et al.* **Governança Pública**: o desafio do Brasil. 3.ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2018. 399 p.

ROSSETTI, José P.; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7.ed. São Paulo: Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522493067/>. Acesso em: 1 abr. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R.T.S. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 19 mai. 2022.

APÊNDICE – RESUMO DAS FINALIDADE DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

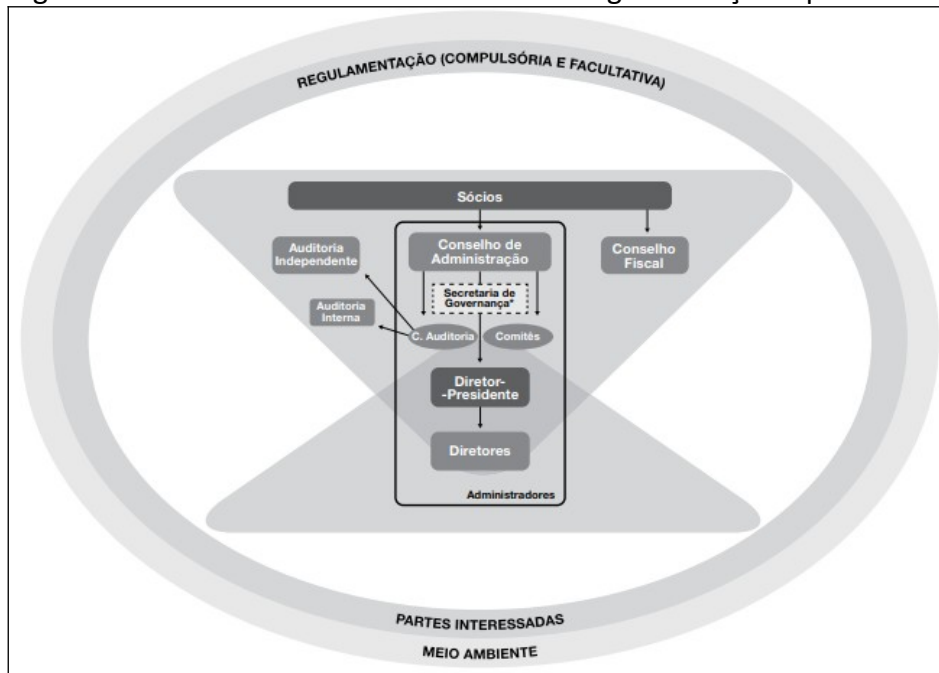
Quadro 1 – Finalidade das Instâncias de Governança

INSTÂNCIA	FINALIDADE	EXEMPLO
Instâncias externas de governança	Fiscalização, controle e regulação. São autônomas e independentes, e não se relacionam com as organizações.	Congresso Nacional, o Tribunal de Contas da União e os conselhos superiores no Poder Judiciário
Instâncias externas de apoio à governança	Avaliação, auditoria e monitoramento independente	Auditorias independentes e controle social organizado.
Instâncias internas de governança	Definir ou avaliar estratégias e políticas internas e monitorar sua conformidade e desempenho. Eles também são responsáveis por garantir que as estratégias e políticas sejam desenvolvidas no interesse público, servindo de ligação entre principal e agente.	Conselhos de administração, ou equivalentes, e a alta administração, responsáveis por avaliar, direcionar e monitorar a organização. A autoridade máxima – principal responsável pela direção do órgão, e os dirigentes superiores – responsáveis por ajudar a definir políticas e objetivos e fornecer orientação à entidade, atuam em conjunto nessa estrutura.
Instâncias internas de apoio à governança	Realizam a comunicação entre partes internas e externas à administração, participando quaisquer anomalias identificadas à alta administração.	Ouvidoria, auditoria interna, conselho fiscal, comissões e comitês.

Fonte: adaptado de (BRASIL, 2020, p. 40).

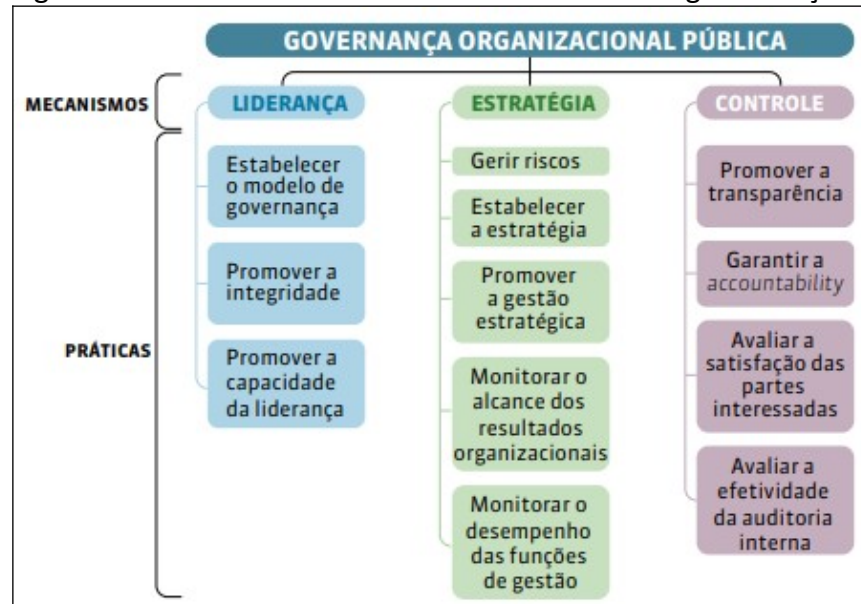
ANEXO A – FIGURAS ALUSIVAS À GOVERNANÇA E GESTÃO

Figura 2 – Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa



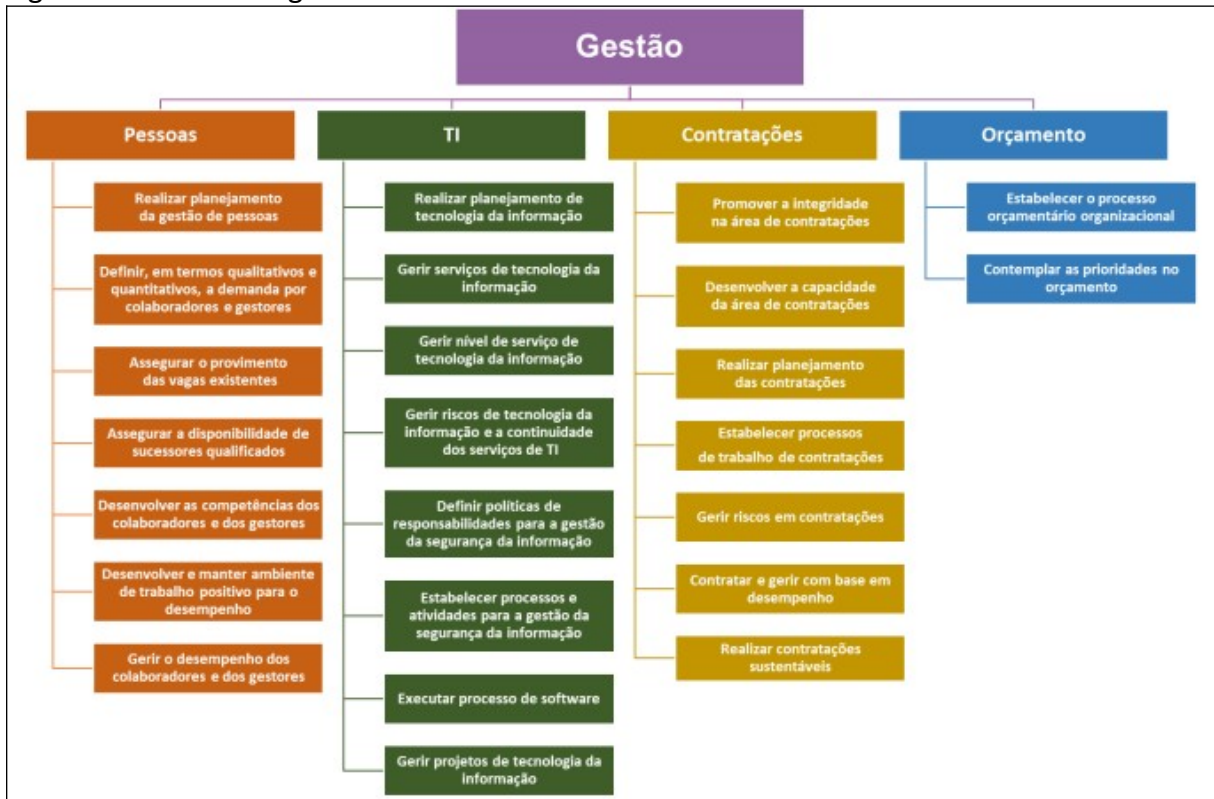
Fonte: IBGC, 2015, p. 19.

Figura 3 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



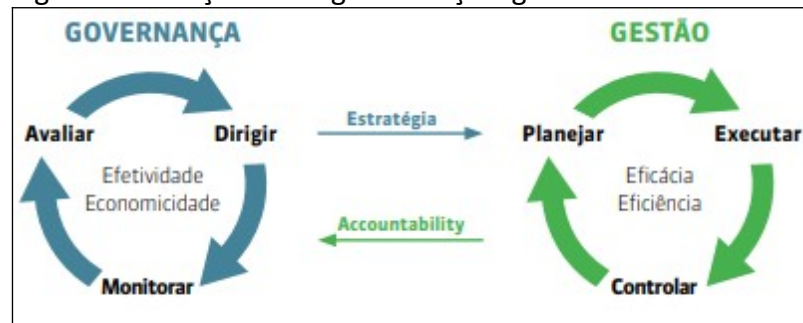
Fonte: BRASIL, 2020, p. 52.

Figura 4 – Práticas de gestão



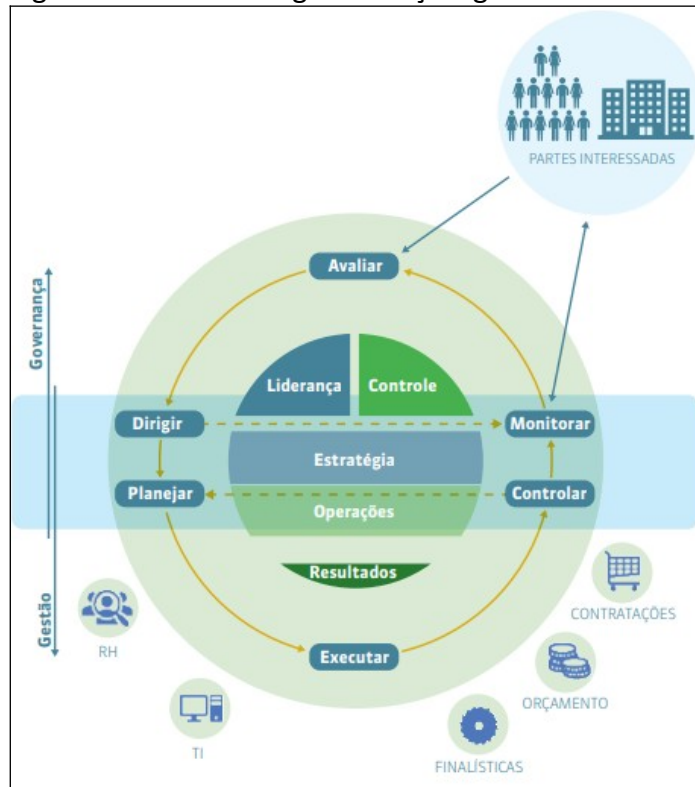
Fonte: BRASIL, 2021k, p. 8.

Figura 5 – Relação entre governança e gestão



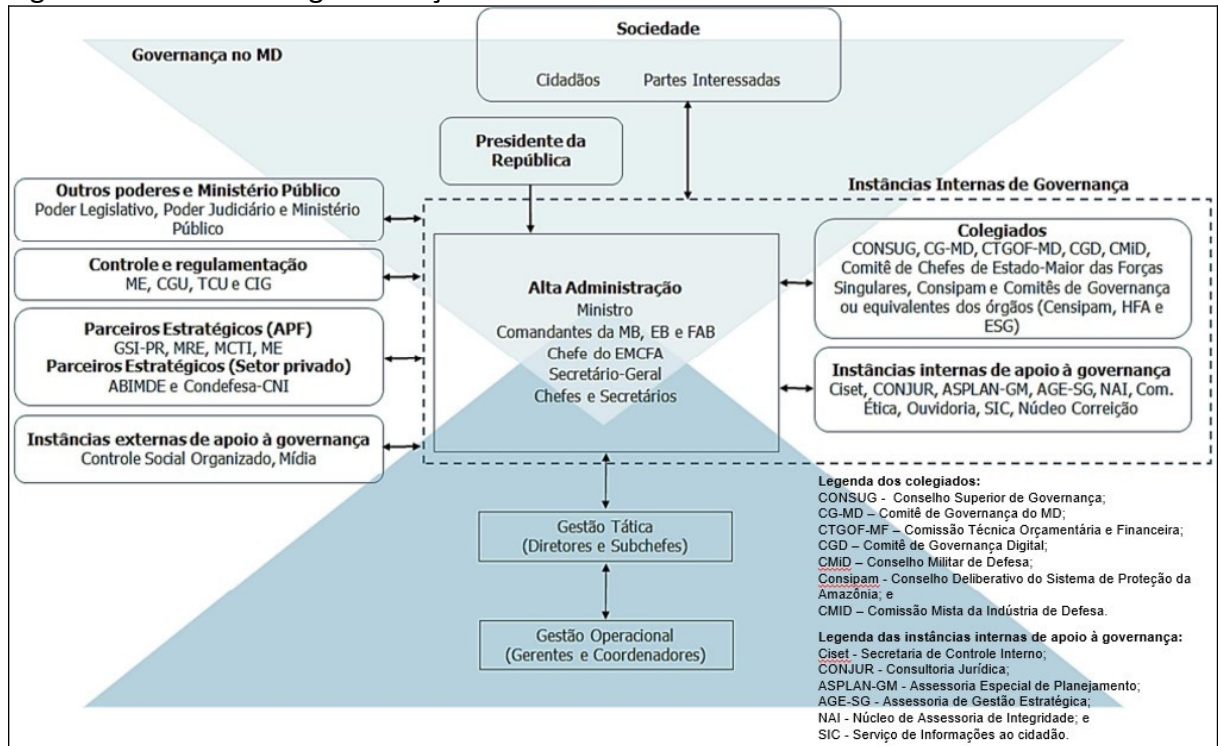
Fonte: BRASIL, 2020, p. 17.

Figura 6 – Modelo de governança e gestão



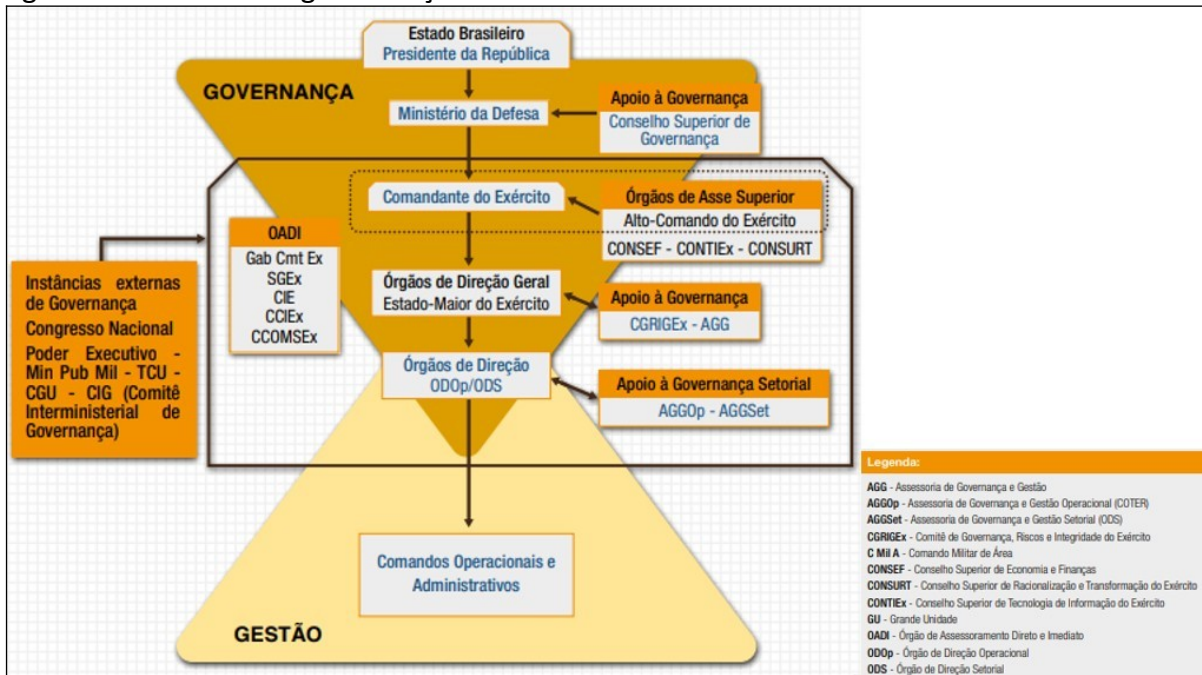
Fonte: BRASIL, 2020, p. 20.

Figura 8 – Estrutura de governança do Ministério da Defesa



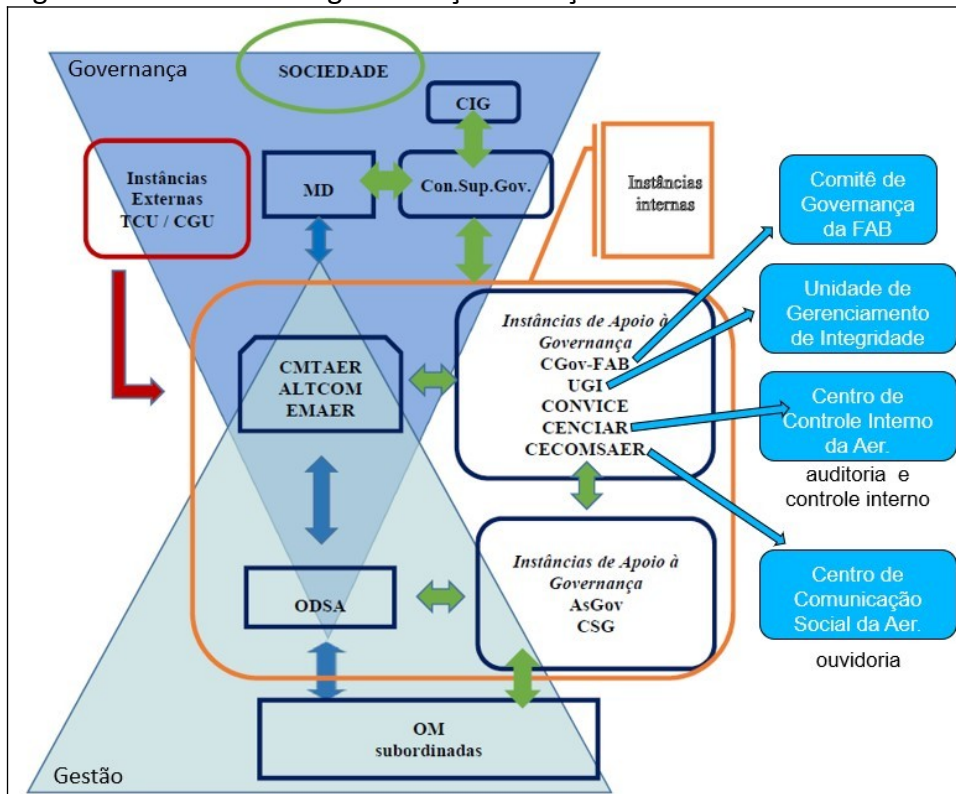
Fonte: BRASIL, 2021g, p. 15.

Figura 9 – Estrutura de governança do Exército Brasileiro



Fonte: BRASIL, 2021f, p. 22.

Figura 10 – Estrutura de governança da Força Aérea Brasileira



Fonte: BRASIL, 2021a, p. 12.

ANEXO B – PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E PRINCIPAIS ATORES DA GOVERNANÇA

Quadro 2 – Princípios e Diretrizes da Governança

Princípios	Contextualização	Diretrizes
Capacidade de resposta	“(…) capacidade de resposta e prestação de contas são dois princípios fundamentais da governança, que representam viabilizadores transversais essenciais para o desenvolvimento”. (United Nations, 2015)	Direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades. Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico.
Integridade	“Integridade não é apenas uma questão moral, é também sobre fazer com que a economia seja mais produtiva, o setor público mais eficiente e a sociedade mais inclusiva”. (OCDE, 2012)	Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores. Incorporar elevados padrões de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e atribuições de seus respectivos órgãos e entidades.
Confiabilidade	“Confiabilidade é a capacidade das instituições de responder efetivamente a uma responsabilidade delegada, de forma a antecipar as necessidades e, com isso, minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político”. (OCDE, 2017c)	Monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas. Articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público.
Melhoria regulatória	“A agenda da melhoria regulatória trata sobre o desenvolvimento e a avaliação de políticas e de leis (...) de forma transparente, baseados em evidências e orientados pelas visões de cidadãos e partes interessadas”. (European Commission, 2016)	Manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade. Editar e revisar atos normativos pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico, realizando consultas públicas sempre que conveniente. Avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios.
Prestação de contas e responsabilidade (<i>accountability</i>)	“A governança efetiva para um desenvolvimento sustentável demanda que as instituições públicas, em todos os países e em todos os níveis, sejam inclusivas, participativas e prestem contas à população”. (United Nations, 2014)	Definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais.
Transparência	“Fortalecer as relações com os cidadãos é um investimento sólido na melhoria do desenvolvimento de políticas e um elemento essencial da boa governança”. (OCDE, 2016)	Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação

Fonte: BRASIL, 2018c, p. 81.

Quadro 3 – Função dos principais atores da Política da Governança

Atores/estruturas	Funções
Presidente da República	Responsável, em última instância, pela condução da política de governança
CIG	Assessora o presidente da República na condução da política de governança (coordenação)
Órgãos e entidades da administração pública federal (APF)	Executam a política de governança
Alta administração	Responsável pela implementação da política de governança nos respectivos órgãos e entidades
Comitê Interno de Governança	Promove e monitora a política de governança em seus respectivos órgãos e entidades

Fonte: BRASIL, 2018c, p. 67.

ANEXO C – RESUMO DA AUTOAVALIAÇÃO DA MARINHA DO BRASIL (ANO 2018 E 2021)

Gráfico 1 – Índice integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG)

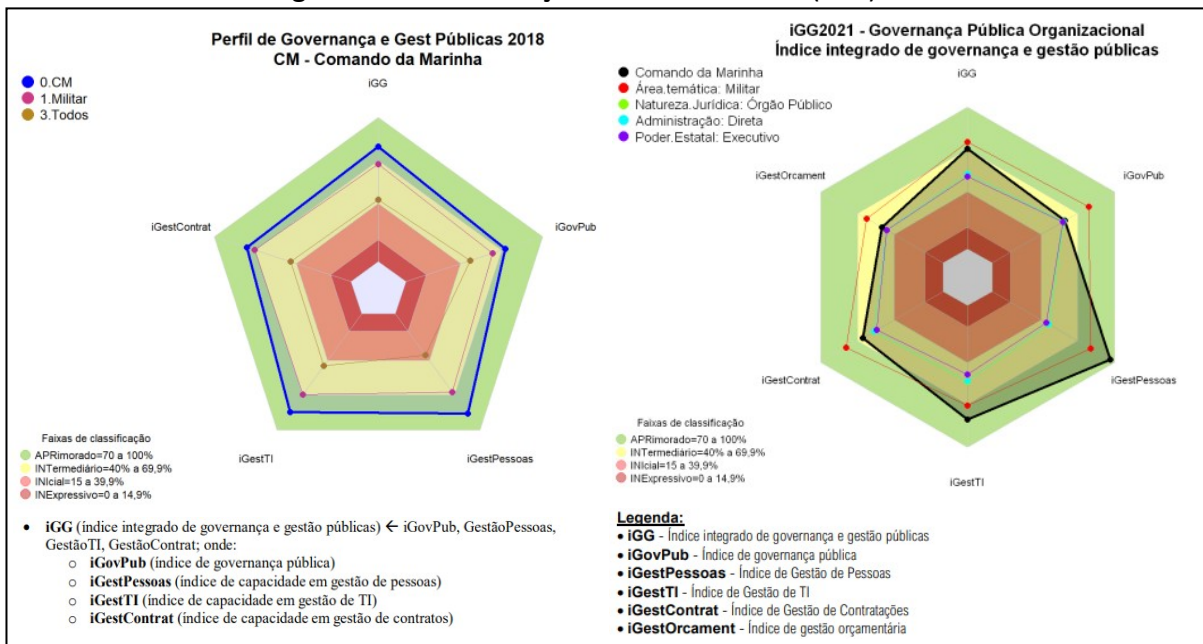
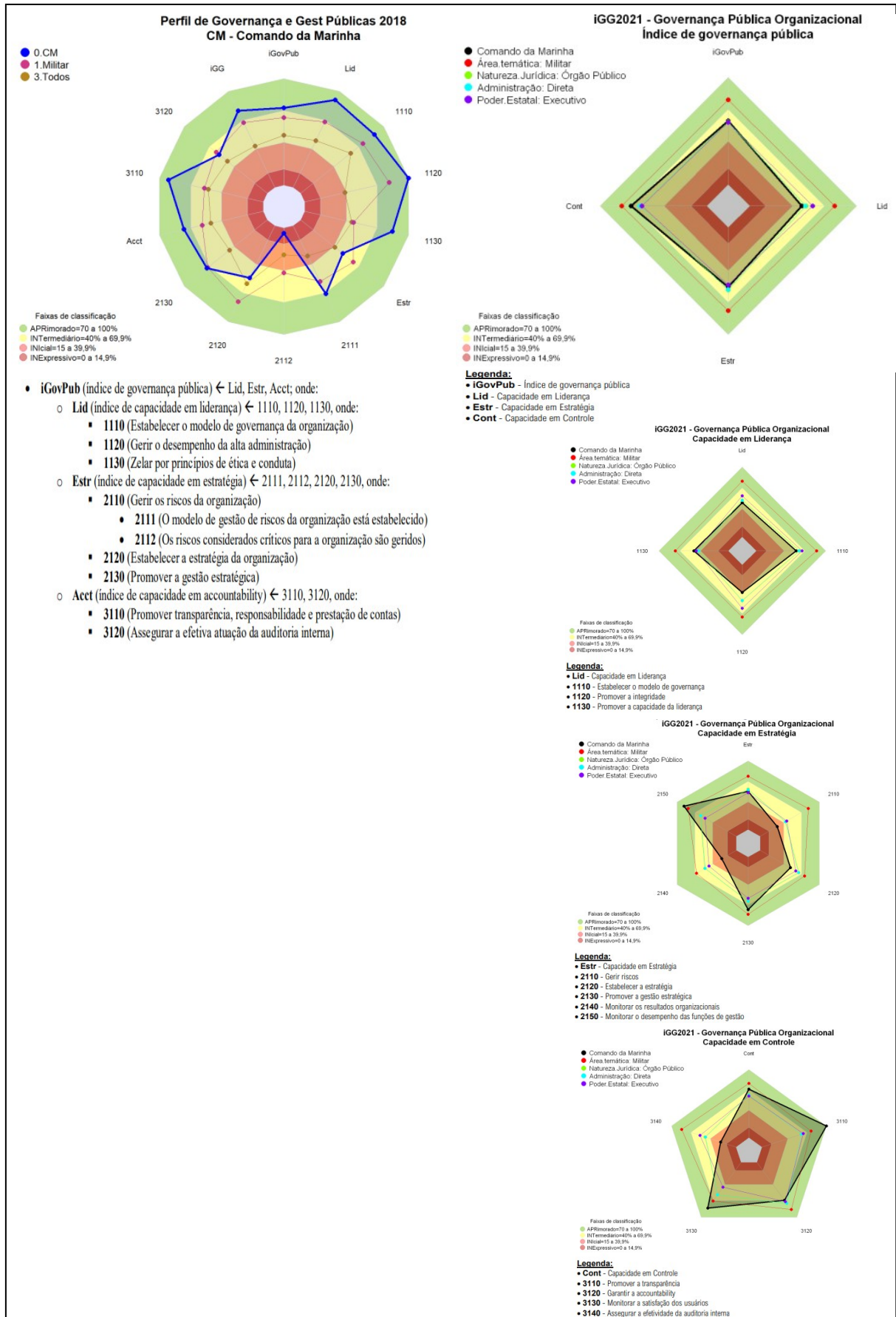
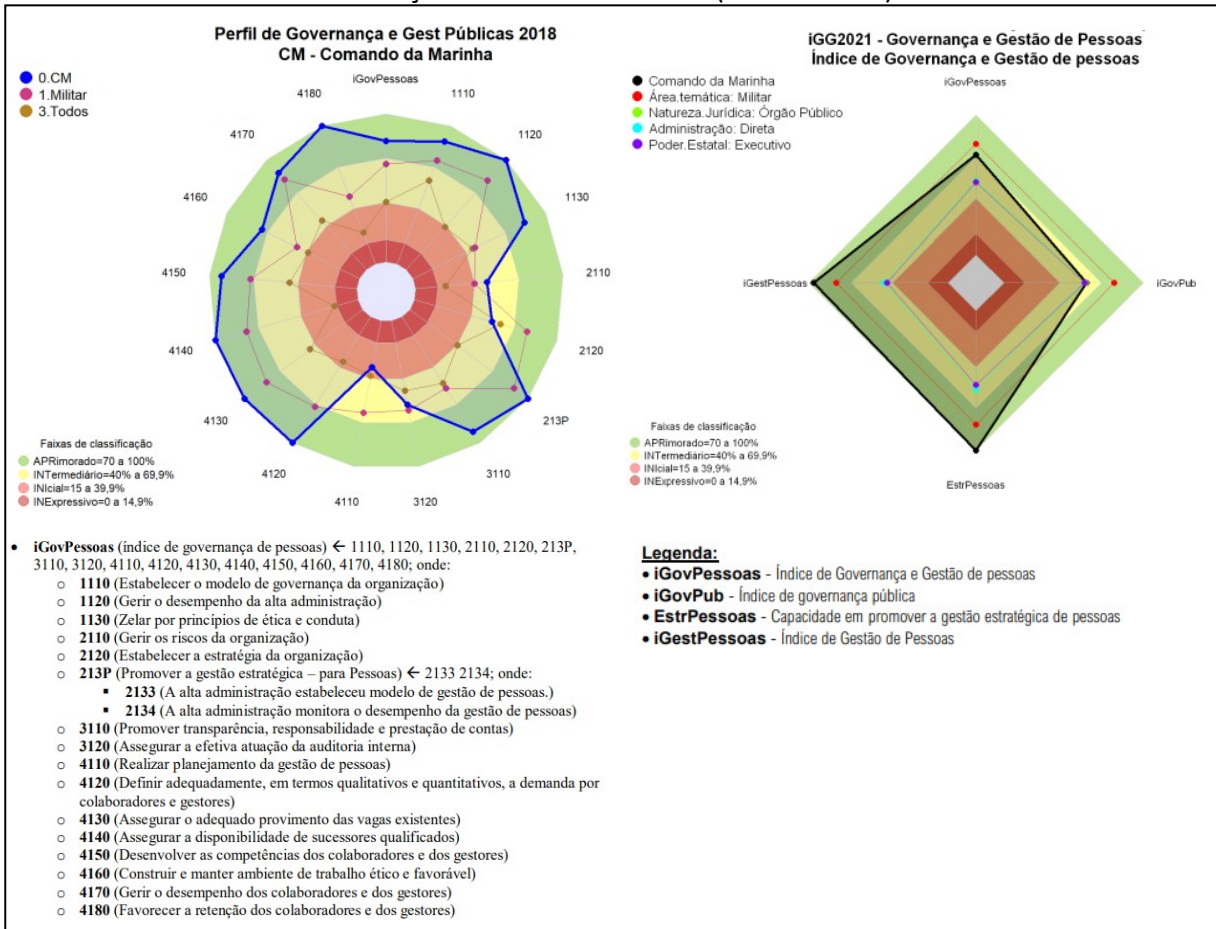


Gráfico 2 – Índice de Governança Pública (iGovPub)



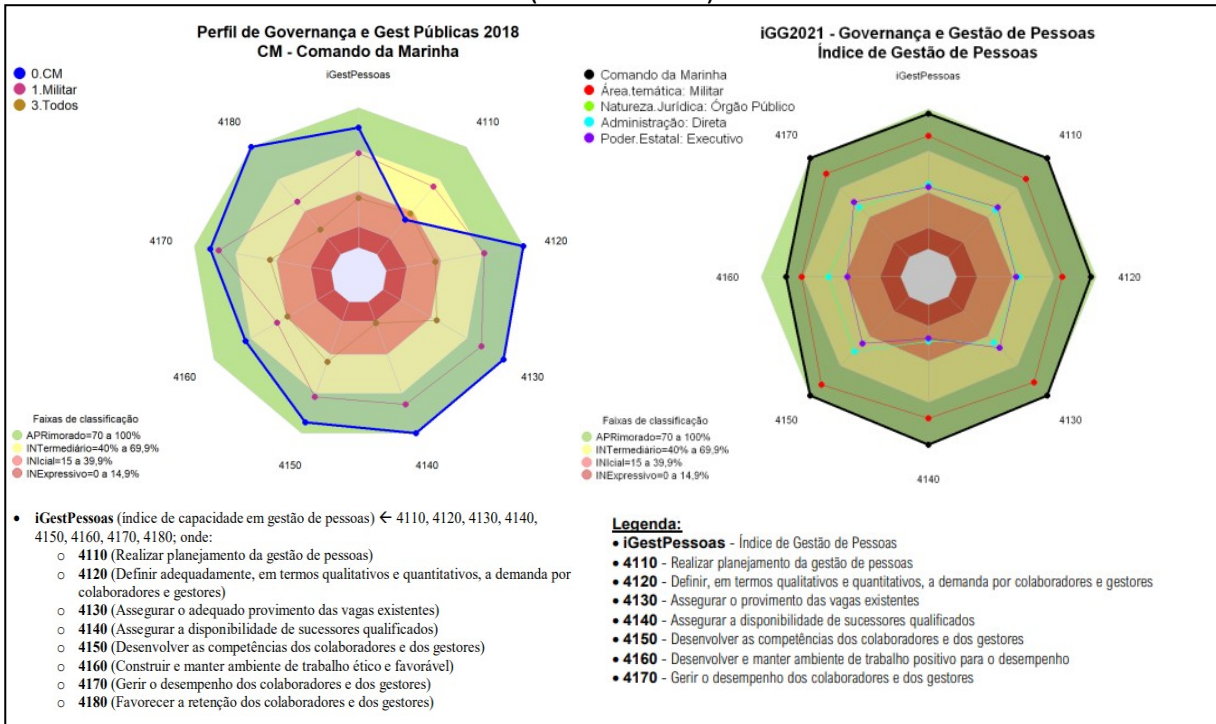
Fonte: BRASIL, 2018f, p. 5; 2021j, p. 5, 6, 7, 8.

Gráfico 3 – Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas)



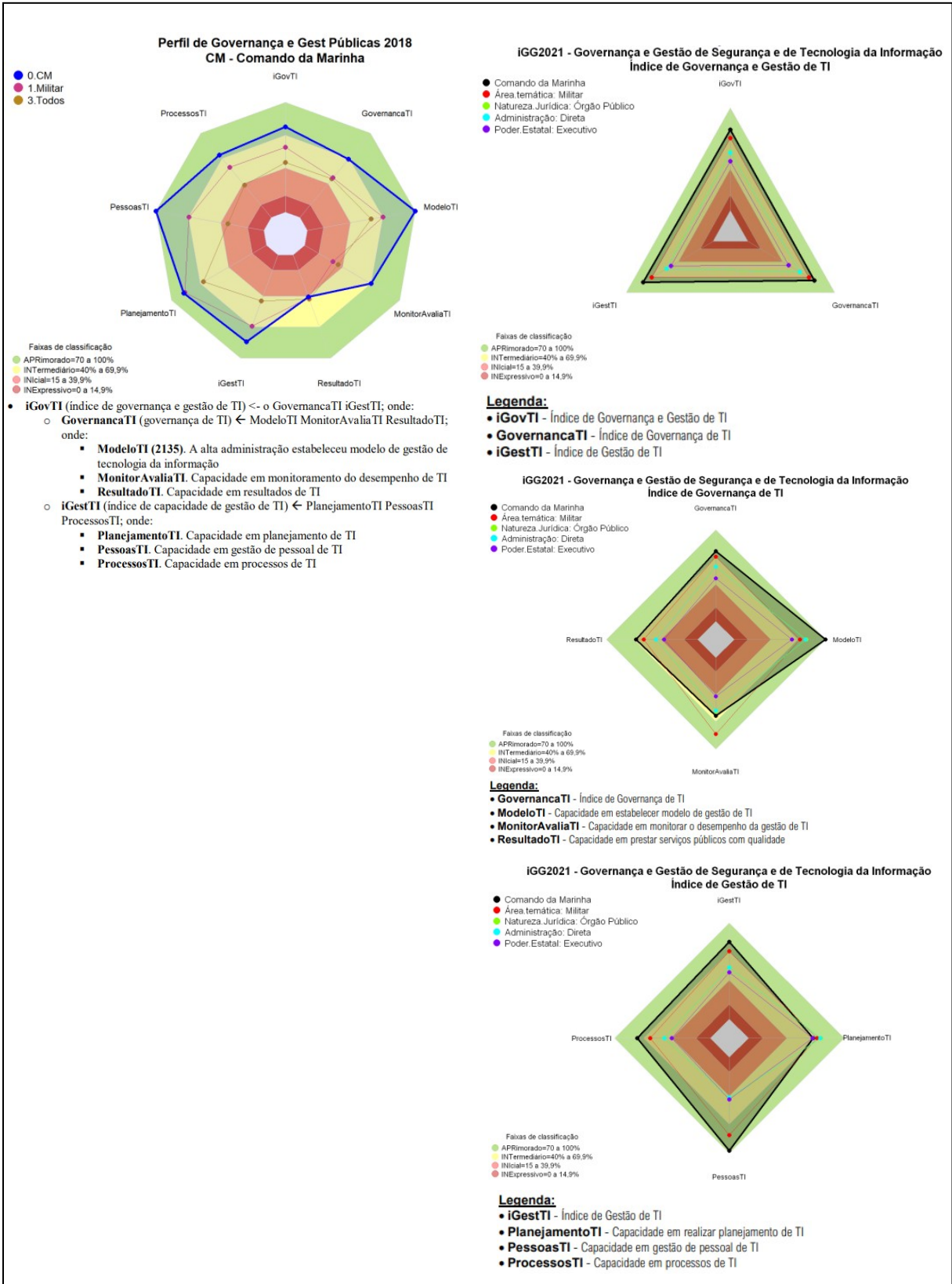
Fonte: BRASIL, 2018f, p. 6; 2021j, p. 21.

Gráfico 4 – Índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas)



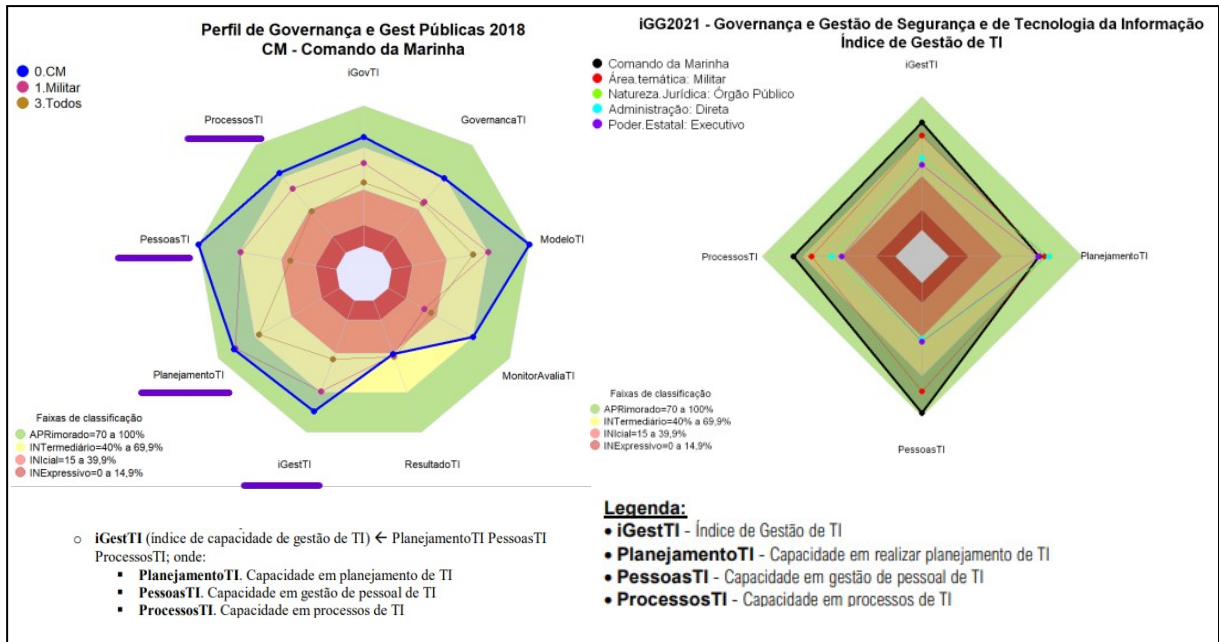
Fonte: BRASIL, 2018f, p. 7; 2021j, p. 22.

Gráfico 5 – Índice de Governança e Gestão de TI (iGovTI)



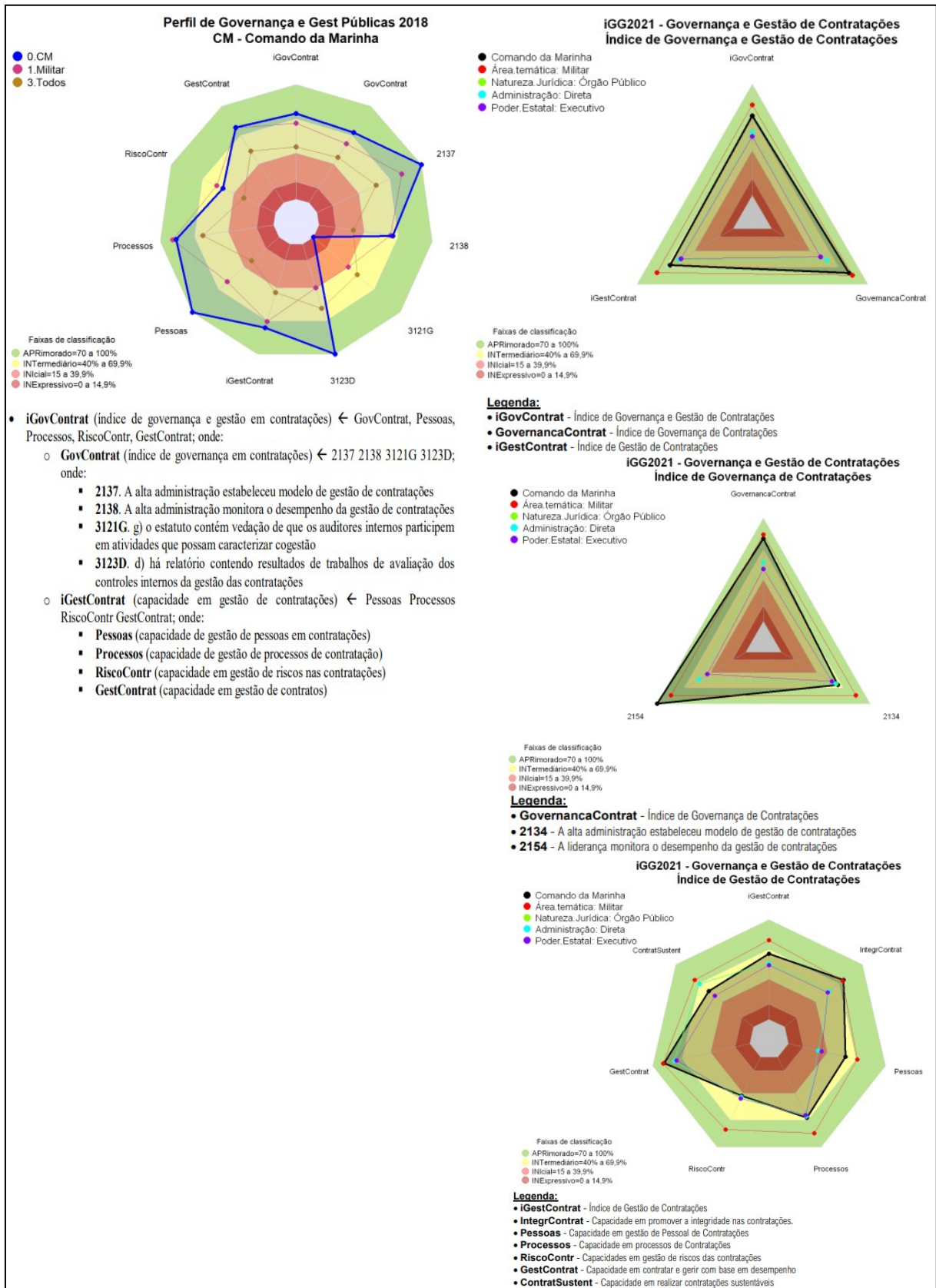
Fonte: BRASIL, 2018f, p. 8; 2021j, p. 31, 32, 33.

Gráfico 6 – Índice de Gestão de TI (iGestTI)



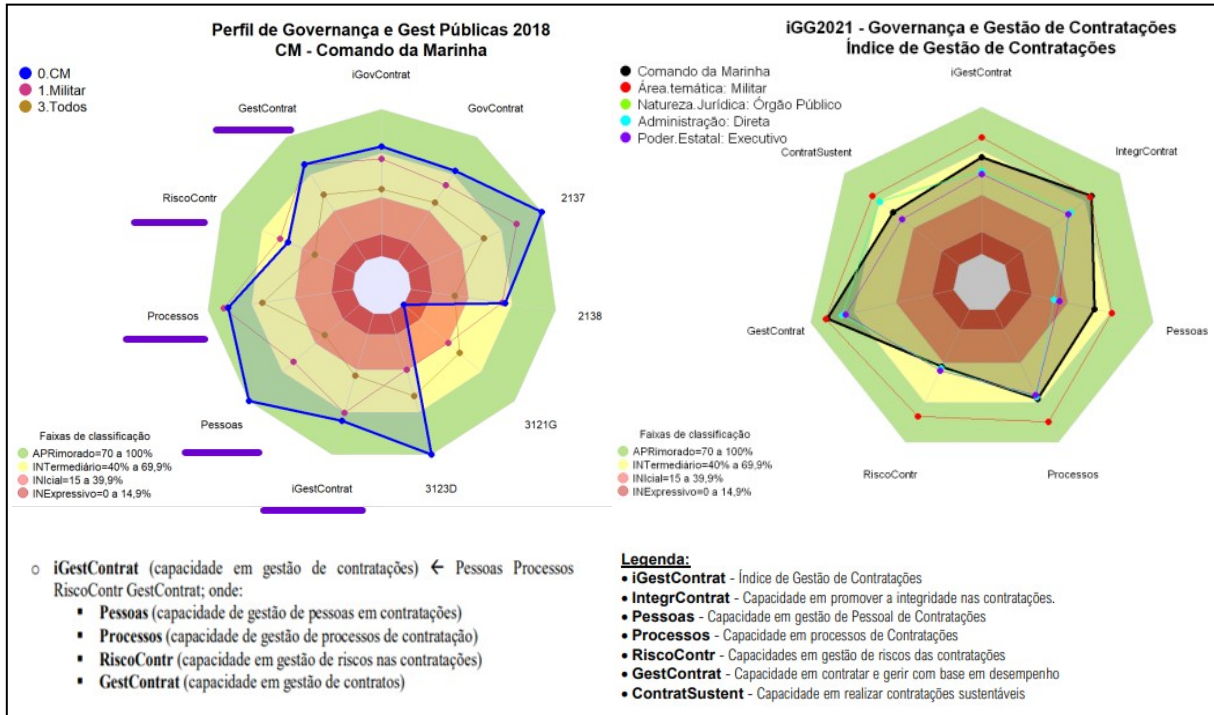
Fonte: BRASIL, 2018f, p. 8; 2021j, p. 33.

Gráfico 7 – Índice de Governança e Gestão de Contratações (iGovContrat)



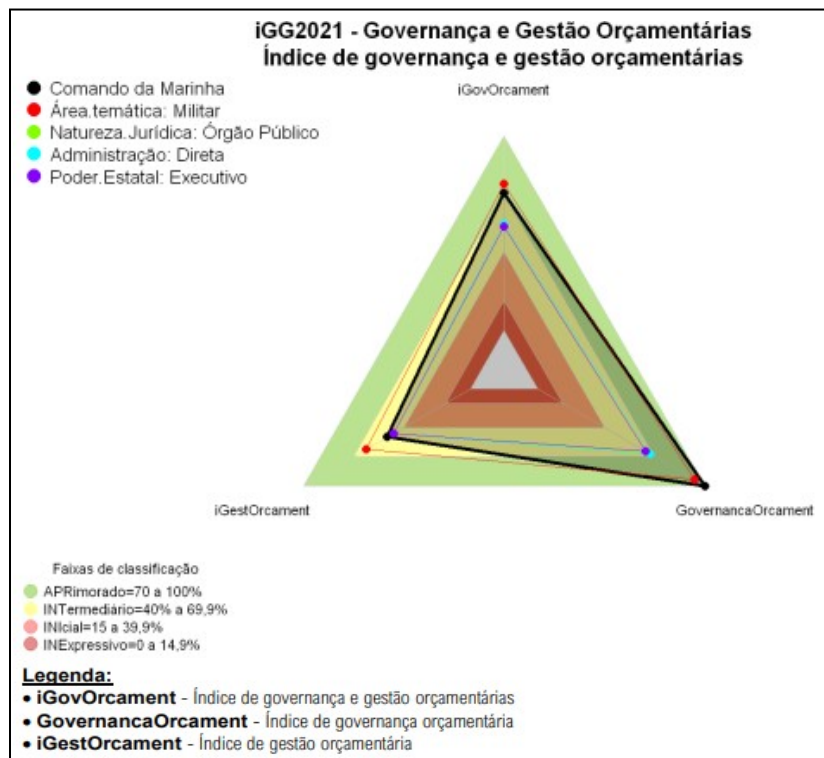
Fonte: BRASIL, 2018f, p. 14; 2021j, p. 45, 46, 47.

Gráfico 8 – Índice de Gestão de Contratações (iGestContrat)



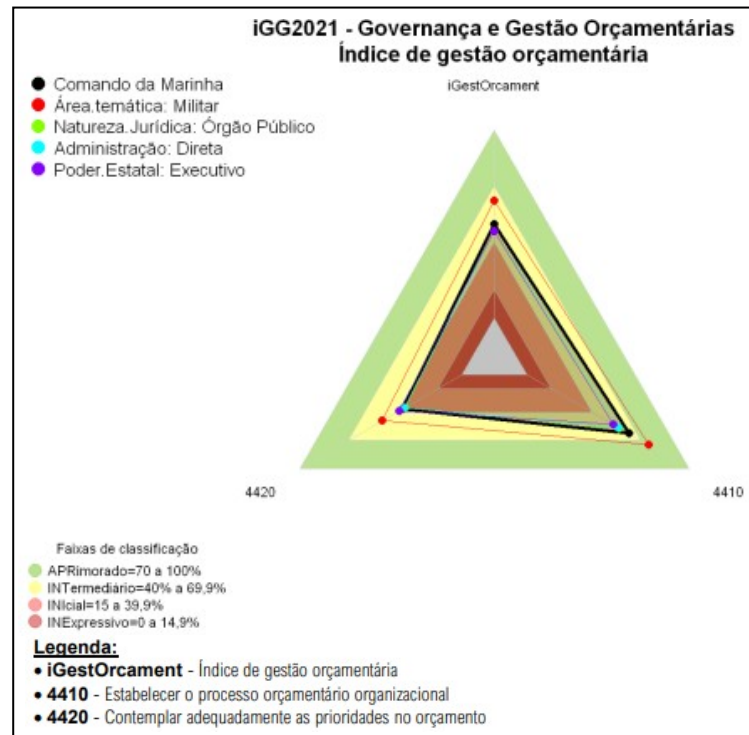
Fonte: BRASIL, 2018f, p. 14; 2021j, p. 47.

Gráfico 9 – Índice de Governança e Gestão de Orçamentárias (iGovOrcament)



Fonte: BRASIL, 2021j, p. 53.

Gráfico 10 – Índice Gestão orçamentária (iGestOrçament)



Fonte: BRASIL, 2021j, p. 55.

Observação:

1. Os levantamentos completos de Governança e Gestão Públicas relacionados a autoavaliação da MB, dos anos de 2018 (BRASIL, 2018f) e 2021 (BRASIL, 2021j) estão disponíveis no sítio eletrônico do TCU em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>

ANEXO D – LEGENDA DOS INDICADORES E QUESTIONÁRIO DE CORRESPONDÊNCIA (2018-2021)

Tabela 1 – Resumo da Tabela de Legenda dos indicadores

TEMA	SIGLA DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	REPRESENTA QUAIS RESULTADOS?	NOME DO GRÁFICO QUE REPRESENTA ESSE INDICADOR	ÍNDICES QUE COMPÕEM O GRÁFICO DO INDICADOR	CORRESPONDÊNCIA SEMÂNTICA COM INDICADORES 2018	SUMARIO 2018
Governança Pública Organizacional	iGG	Índice integrado de governança e gestão públicas	iGovPub iGestPessoas iGestTI iGestContrat iGestOrcament	De todas as práticas avaliadas no questionário (de governança e de gestão).	Resultado geral da autoavaliação (iGG)	iGG iGovPub iGestPessoas iGestTI iGestContrat iGestOrcament	iGG	iGG iGovPub iGestPessoas iGestTI iGestContrat
Governança Pública Organizacional	iGovPub	Índice de governança pública	Lid Estr Cont	De todas as práticas avaliadas no tema de governança pública organizacional.	Resultado para o índice de governança pública (iGovPub)	iGovPub Lid Estr Cont	iGovPub	iGovPub Lid Estr Acct
Governança Pública Organizacional	Lid	Capacidade em Liderança	1110 1120 1130	De todas as práticas do mecanismo Liderança.	Resultado para Liderança (Lid)	Lid 1110 1120 1130	Lid	Lid 1110 1120 1130
Governança Pública Organizacional	Estr	Capacidade em Estratégia	2110 2120 2130 2140 2150	De todas as práticas do mecanismo Estratégia.	Resultado para Estratégia (Estr)	Estr 2110 2120 2130 2140 2150	Estr	Estr 2110 2120 2130
Governança Pública Organizacional	Cont	Capacidade em Controle	3110 3120 3130 3140	De todas as práticas do mecanismo Controle	Resultado para Accountability (Acct)	Cont 3110 3120 3130 3140	Acct	Acct 3110 3120
Governança Pública Organizacional	1110	Capacidade em estabelecer o modelo de governança	1111 1112	Das questões da prática 1110	Resultado para a prática Estabelecer o Modelo de Governança (1110)	1110 1111 1112	1110	1110 1111 1112
Governança Pública	1120	Capacidade em promover	1121 1122 1123 1124	Das questões da prática 1120	Resultado para a prática Promover a	1120 1121 1122 1123 1124	1130 4160	1130 1131 1132 1133 1134 4160

Organizacional		a integridade			integridade (1120)			4161 4162 4163 4164
Governança Pública Organizacional	1130	Capacidade em promover a capacidade da liderança	1131 1132 1133	Das questões da prática 1130	Resultado para a prática Promover a capacidade da liderança (1130)	1130 1131 1132 1133	1120	1120 1121 1122
Governança Pública Organizacional	2110	Capacidade em gerir riscos	2111 2112 2113 2114 2115	Das questões da prática 2110	Resultado para a prática Gerir Riscos (2110)	2110 2111 2112 2113 2114 2115	2110	2110 2111 2112 2113
Governança Pública Organizacional	2120	Capacidade em estabelecer a estratégia	2121 2122 2123	Das questões da prática 2120	Resultado para a prática Estabelecer a Estratégia (2120)	2120 2121 2122 2123	2120 5120	2120 2121 2122 2123 2124
Governança Pública Organizacional	2130	Capacidade em promover a gestão estratégica	2131 2132 2133 2134 2135	Das questões da prática 2130	Resultado para a prática Promover a Gestão Estratégica (2130)	2130 2131 2132 2133 2134 2135	2130	2130 2131 2133 2135 2137
Governança Pública Organizacional	2140	Capacidade em monitorar os resultados organizacionais	2141 2142 2143	Das questões da prática 2140	Resultado para a prática Monitorar os resultados organizacionais (2140)	2140 2141 2142 2143		
Governança Pública Organizacional	2150	Capacidade em monitorar o desempenho das funções de gestão	2151 2152 2153 2154 2155	Das questões da prática 2150	Resultado para a prática Monitorar o desempenho das funções de gestão (2150)	2150 2151 2152 2153 2154 2155	2130	2130 2132 2134 2136 2138
Governança Pública Organizacional	3110	Capacidade em promover a transparência	3111 3112	Das questões da prática 3110	Resultado para a prática Promover a transparência (3110)	3110 3111 3112	3110	3110 3111 3112 3115
Governança Pública Organizacional	3120	Capacidade em garantir a accountability	3121 3122 3123 3124	Das questões da prática 3120	Resultado para a prática Garantir a accountability (3120)	3120 3121 3122 3123 3124	3110	3110 3113 3114
Governança Pública Organizacional	3130	Capacidade em monitorar a satisfação dos usuários	3131 3132 3133	Das questões da prática 3130	Resultado para a prática Monitorar a satisfação dos usuários (3130)	3130 3131 3132 3133	5110 5120	5110 5111 5120 5121 5122

Governança Pública Organizacional	3140	Capacidade em assegurar a efetividade da auditoria interna	3141 3142 3143 3144	Das questões da prática 3140	Resultado para a prática Assegurar a efetividade da auditoria interna (3140)	3140 3141 3142 3143 3144	3120	3120 3121 3122 3123 3124
Governança e Gestão de Pessoas	iGovPessoas	Índice de Governança e Gestão de pessoas	1110 1120 1130 2110 2120 EstrPessoas 2140 3110 3120 3130 3140 4110 4120 4130 4140 4150 4160 4170	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nas práticas de Governança Pública Organizacional (com recortes nas práticas 2130 e 2150 - EstrPessoas) e de Gestão de Pessoas (iGestPessoas).	Resultado para o Índice de Governança e Gestão de pessoas (iGovPessoas)	iGovPessoas iGovPub EstrPessoas iGestPessoas	iGovPessoas	iGovPessoas iGovPub 213P iGestPessoas
Governança e Gestão de Pessoas	iGestPessoas	Índice de Gestão de Pessoas	4110 4120 4130 4140 4150 4160 4170	De todas as práticas avaliadas no tema gestão de pessoas	Resultado para o Índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas)	iGestPessoas 4110 4120 4130 4140 4150 4160 4170	iGestPessoas	iGestPessoas 4110 4120 4130 4140 4150 4160 4170 4180
Governança e Gestão de Pessoas	4110	Capacidade em realizar planejamento da gestão de pessoas.	4111 4112 4113	Das questões da prática 4110	Resultado para a prática Realizar Planejamento da Gestão de Pessoas (4110)	4110 4111 4112 4113	4110	4110 4111 4112 4113
Governança e Gestão de Pessoas	4120	Capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores.	4121 4122 4123 4124	Das questões da prática 4120	Resultado para a prática Definir a Demanda por Colaboradores e Gestores (4120)	4120 4121 4122 4123 4124	4120	4120 4121 4122 4123 4124
Governança e Gestão de Pessoas	4130	Capacidade em assegurar o provimento das vagas	4131 4132 4133 4134	Das questões da prática 4130	Resultado para a prática Assegurar o Provimento das Vagas Existentes	4130 4131 4132 4133 4134	4130	4130 4131 4132 4133 4134

		existentes.			(4130)			
Governança e Gestão de Pessoas	4140	Capacidade em assegurar a disponibilidade e de sucessores qualificados.	4141 4142 4143 4144	Das questões da prática 4140	Resultado para a prática Assegurar a Disponibilidade de Sucessores Qualificados (4140)	4140 4141 4142 4143 4144	4140	4140 4141 4142 4143 4144
Governança e Gestão de Pessoas	4150	Capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.	4151 4152 4153	Das questões da prática 4150	Resultado para a prática Desenvolver as Competências dos Colaboradores e dos Gestores (4150)	4150 4151 4152 4153	4150	4150 4151 4152 4153 4154
Governança e Gestão de Pessoas	4160	Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	4161 4162 4163 4164 4165 4166	Das questões da prática 4160	Resultado para a prática Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho (4160)	4160 4161 4162 4163 4164 4165 4166	4160 4180	4160 4161 4162 4163 4164 4165 4166 4167 4180 4181 4182 4183
Governança e Gestão de Pessoas	4170	Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.	4171 4172 4173 4174 4175	Das questões da prática 4170	Resultado para a prática Gerir o Desempenho dos Colaboradores e dos Gestores (4170)	4170 4171 4172 4173 4174 4175	4170	4170 4171 4172 4173 4174
Governança e Gestão de Pessoas	EstrPessoas	Capacidade em promover a gestão estratégica de pessoas	2132 2152	Das questões de estratégia: estabelecer o modelo da gestão de pessoas; e monitorar os seus resultados. Avalia a existência de mecanismos para promover a	Resultado para a prática Promover a Gestão Estratégica de Pessoas (EstrPessoas)	EstrPessoas 2132 2152	213P	213P 2133 2134

				gestão estratégica de pessoas.				
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGovTI	Índice de Governança e Gestão de TI	GovernançaTI iGestTI	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nos indicadores de Governança de TI (GovernançaTI) e de Gestão de TI (iGestTI).	Resultado para o Índice de Governança e Gestão de TI (iGovTI)	iGovTI GovernançaTI iGestTI	iGovTI	iGovTI GovernançaTI iGestTI
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	GovernançaTI	Índice de Governança de TI	ModeloTI MonitorAvaliaTI ResultadoTI	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nos indicadores ModeloTI, MonitorAvaliaTI, e ResultadoTI. Esses indicadores tratam de promoção da gestão estratégica de TI (estabelecer o modelo da gestão de TI; e monitorar os seus resultados), e ainda sobre os resultados relacionados à prestação de serviços públicos com qualidade.	Resultado para o Índice de Governança de TI (GovernançaTI)	GovernançaTI ModeloTI MonitorAvaliaTI ResultadoTI	GovernançaTI	GovernançaTI ModeloTI MonitorAvaliaTI ResultadoTI
Governança e Gestão de Segurança e de	iGestTI	Índice de Gestão de TI	PlanejamentoTI PessoasTI ProcessosTI	Primeiro componente principal dos	Resultado para o Índice de Gestão de TI (iGestTI)	iGestTI PlanejamentoTI PessoasTI	iGestTI	iGestTI PlanejamentoTI PessoasTI

Tecnologia da Informação				resultados obtidos nos indicadores PlanejamentoTI, PessoasTI e ProcessosTI. Esses indicadores são formados por todas as práticas de gestão de TI, mais algumas selecionadas de gestão de pessoas e de gestão de contratações.		ProcessosTI		ProcessosTI
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGestSegInfo	Índice de Gestão da Segurança da Informação	EstruturaSegInfo ProcessoSegInfo 2115 4242 4271F 3142E	Das práticas sobre gestão da segurança da informação, a saber: 4250 (EstruturaSegInfo) e 4260 (ProcessoSegInfo)	Resultado para o Índice de Gestão da Segurança da Informação (iGestSegInfo)	iGestSegInfo EstruturaSegInfo ProcessoSegInfo 2115 4242 4271F 3142E	iGestSegInfo	iGestSegInfo EstruturaSegInfo ProcessoSegInfo
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	IgestContratos TI	Capacidade em Gestão de Contratos de TI	4352 4361A 4362A	De questões que tratam de gestão de riscos nas etapas de contratação e de gestão de contratos com base em desempenho.	Resultado para Gestão de Contratos de TI (iGestContratosTI)	iGestContratosTI 4352 4361A 4362A	iGestContratosTI	iGestContratosTI 4332D 4341A 4342
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	PessoasTI	Capacidade em gestão de pessoal de TI	4121 4122 4123 4131 4151 4172	De questões selecionadas que tratam de gestão de pessoas (definição da demanda por	Resultado para Gestão de Pessoal de TI (PessoasTI)	PessoasTI 4121 4122 4123 4131 4151 4172	PessoasTI	PessoasTI 4121D 4122D 4123D 4131D 4151C 4172D

				colaboradores e gestores; provimento das vagas existentes; desenvolvimento de competências; gestão de desempenho)				
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	ProcessosTI	Capacidade em processos de TI	iGestServicosTI iGestNiveisServicoTI iGestRiscosTI iGestSegInfo ProcessoSoftware iGestProjetosTI iGestContratosTI	De todas as práticas avaliadas no tema de gestão de TI (com exceção da de planejamento de TI - 4210) e ainda das práticas sobre gestão de contratos (iGestContratosTI)	Resultado para Processos em TI (ProcessosTI)	ProcessosTI iGestServicosTI iGestNiveisServicoTI iGestRiscosTI iGestSegInfo ProcessoSoftware iGestProjetosTI iGestContratosTI	ProcessosTI	ProcessosTI iGestServicosTI iGestNiveisServicoTI iGestRiscosTI iGestSegInfo ProcessoSoftware iGestProjetosTI iGestContratosTI
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	PlanejamentoTI	Capacidade em realizar planejamento de TI	4211 4212	Das questões da prática 4210	Resultado para Realizar Planejamento de TI (PlanejamentoTI)	PlanejamentoTI 4211 4212	PlanejamentoTI	PlanejamentoTI 4211 4212
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGestServicosTI	Capacidade em Gerir Serviços de TI	4221 4222 4223 4224	Das questões da prática 4220	Resultado para Gerir Serviços de TI (iGestServicosTI)	iGestServicosTI 4221 4222 4223 4224	iGestServicosTI	iGestServicosTI 4221 4222 4223 4224
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGestNiveisServicoTI	Capacidade em gerir nível de serviço de TI	4231	Das questões da prática 4230	Resultado para Gerir Nível De Serviço de TI (iGestNiveisServicoTI)	iGestNiveisServicoTI 4231	iGestNiveisServicoTI	iGestNiveisServicoTI 4231 4232 4233
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGestRiscosTI	Capacidade em gerir riscos de TI	4241 4242 2111 2112 2113 2114 2115	Das questões da prática 4240 e 2110 (gestão de riscos organizacionais)	Resultado para Gerir Riscos de TI (iGestRiscosTI)	iGestRiscosTI 4241 4242 2111 2112 2113 2114 2115	iGestRiscosTI	iGestRiscosTI 4241 4242 2111 2112 2113

Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	EstruturaSegInfo	Capacidade em definir políticas de responsabilidades para a gestão da TI	4251 4252 4253	Das questões da prática 4250	Resultado para Definir Políticas de Responsabilidades para a Gestão da TI (EstruturaSegInfo)	EstruturaSegInfo 4251 4252 4253	EstruturaSegInfo	EstruturaSegInfo 4251 4252 4253 4254
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	ProcessoSegInfo	Capacidade em estabelecer processos e atividades para a gestão da TI	4261 4262 4263 4264 4265 4266	Das questões da prática 4260	Resultado para Estabelecer Processos e Atividades para a Gestão da TI (ProcessoSegInfo)	ProcessoSegInfo 4261 4262 4263 4264 4265 4266	ProcessoSegInfo	ProcessoSegInfo 4261 4262 4263 4264
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	ProcessoSoftware	Capacidade em executar processo de software	4270	Da questão da prática 4270	Resultado para Executar Processo De Software (ProcessoSoftware)	ProcessoSoftware	ProcessoSoftware	4270 4271
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGestProjetosTI	Capacidade em gerir projetos de TI	4280	Da questão da prática 4280	Resultado para Gerir Projetos de TI (iGestProjetosTI)	iGestProjetosTI	iGestProjetosTI	4280 4281
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	ModeloTI	Capacidade em estabelecer modelo de gestão de TI	2133	Questão 2133 (que trata de definição de modelo de gestão de TI).	Resultado para Estabelecer Modelo de Gestão de TI (ModeloTI)	ModeloTI	ModeloTI	2135
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	MonitorAvaliaTI	Capacidade em monitorar o desempenho da gestão de TI	2153 3142D 3142E	Questões 2153 (prática de estratégia que trata de monitoramento do desempenho da gestão de TI) e 3142 (prática que trata dos serviços de avaliação da auditoria interna).	Resultado para Monitorar o Desempenho da Gestão de TI (MonitorAvaliaTI)	MonitorAvaliaTI 2153 3142D 3142E	MonitorAvaliaTI	MonitorAvaliaTI 2136 3123E 3123F 3123G

Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	ResultadoTI	Capacidade em prestar serviços públicos com qualidade	2123 3132 3133	Questões 2123 (definição de metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos), 3132 (assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de qualidade), e 3133 (promover a participação dos usuários).	Resultado para Prestação de Serviços Públicos com Qualidade (ResultTI)	ResultadoTI 2123 3132 3133	ResultadoTI	5120 5121 5122 5123 5124 5125
Governança e Gestão de Contratações	iGovContrat	Índice de Governança e Gestão de Contratações	GovernancaContrat iGestContrat	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nos indicadores GovernancaContrat e iGestContrat.	Resultado para o Índice de Governança e Gestão de Contratações (iGovContrat)	iGovContrat GovernancaContrat iGestContrat	iGovContrat	iGovContrat GovContrat iGestContrat
Governança e Gestão de Contratações	GovernancaContrat	Índice de Governança de Contratações	2134 2154	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nas práticas que tratam de promoção da gestão estratégica de contratações (estabelecer o modelo da gestão de contratações; e monitorar os	Resultado para o Índice de Governança de Contratações (GovContrat)	GovernancaContrat 2134 2154	GovContrat	GovContrat 2137 2138 3121G 3123D

				seus resultados).				
Governança e Gestão de Contratações	iGestContrat	Índice de Gestão de Contratações	IntegrContrat Pessoas Processos RiscoContr GestContrat ContratSustent	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nos indicadores IntegrContrat, Pessoas, Processos, RiscoContr, GestContrat, ContratSustent. Esses indicadores são formados por todas as práticas de gestão de contratações, mais a 2110 (gestão de riscos organizacionais).	Resultado para o Índice de Gestão de Contratações (iGestContrat)	iGestContrat IntegrContrat Pessoas Processos RiscoContr GestContrat ContratSustent	iGestContrat	iGestContrat Pessoas Processos RiscoContr GestContrat
Governança e Gestão de Contratações	IntegrContrat	Capacidade em promover a integridade nas contratações.	4311 4312	Das questões da prática 4310 (IntegrContrat)	Resultado para Promover a integridade na área de contratações (IntegrContrat)	IntegrContrat 4311 4312		
Governança e Gestão de Contratações	Pessoas	Capacidade em gestão de Pessoal de Contratações	4321 4322 4323	Das questões da prática 4320	Resultado para Gestão de Pessoal de Contratações (Pessoas)	Pessoas 4321 4322 4323	Pessoas	Pessoas 4121B 4122B 4123C 4131B 4151B 4172B
Governança e Gestão de Contratações	Processos	Capacidade em processos de Contratações	4331 4341 4342 4343	Das questões das práticas 4330 e 4340	Resultado para Processos de Contratações (Processos)	Processos 4331 4341 4342 4343	Processos	Processos 4311 4321 4322 4323
Governança e Gestão de Contratações	RiscoContr	Capacidades em gestão de riscos das contratações	4351 4352 2111 2112 2113 2114 2115	Das questões das práticas 4350 (gestão de riscos em contratações) e 2110 (gestão de	Resultado para Gerir Riscos em Contratações (RiscoContr)	RiscoContr 4351 4352 2111 2112 2113 2114 2115	RiscoContr	RiscoContr 4331 4332 2111 2112

				riscos organizacionais)				
Governança e Gestão de Contratações	GestContrat	Capacidade em contratar e gerir com base em desempenho	4361 4362	Das questões da prática 4360	Resultado para Contratar e gerir com base em desempenho (GestContrat)	GestContrat 4361 4362	GestContrat	GestContrat 4341 4342
Governança e Gestão de Contratações	ContratSustent	Capacidade em realizar contratações sustentáveis	4371	Da questão da prática 4371	Resultado para Realizar contratações sustentáveis (ContratSustent)	ContratSustent 4371		
Governança e Gestão Orçamentárias	iGovOrcament	Índice de governança e gestão orçamentárias	GovernancaOrcament iGestOrcament	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nos indicadores GovernancaOrcament e iGestOrcament.	Resultado para o Índice de governança e gestão orçamentárias (iGovOrcament)	iGovOrcament GovernancaOrcament iGestOrcament		
Governança e Gestão Orçamentárias	GovernancaOrcament	Índice de governança orçamentária	2135 2155	Das questões de estratégia: estabelecer o modelo da gestão orçamentária; e monitorar os seus resultados.	Resultado para o Índice de governança orçamentária (GovernancaOrcament)	GovernancaOrcament 2135 2155		
Governança e Gestão Orçamentárias	iGestOrcament	Índice de gestão orçamentária	4410 4420	De todas as práticas avaliadas de gestão orçamentária	Resultado para o Índice de gestão orçamentária (iGestOrcament)	iGestOrcament 4410 4420		
Governança e Gestão Orçamentárias	4410	Prática 4410	4411 4412 4413 4414 4415	Das questões da prática 4410	Resultado para Estabelecer o processo orçamentário organizacional (4410)	4410 4411 4412 4413 4414 4415		
Governança e	4420	Prática 4420	4421 4422 4423	Das questões da	Resultado para	4420 4421 4422		

Gestão Orçamentárias				prática 4420	Contemplar adequadamente as prioridades no orçamento (4420)	4423		
----------------------	--	--	--	--------------	---	------	--	--

Fonte: BRASIL, 2021m, p. 1.

Observação:

1. A Tabela de Legenda dos indicadores 2021 (BRASIL, 2021e) está disponível no sítio eletrônico do TCU.
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>

Tabela 2 – Questionário de correspondência

TEMA	QUESTIONÁRIO 2021	QUESTIONÁRIO 2018
Governança Pública Organizacional	1110. Estabelecer o modelo de governança	1110. Estabelecer o modelo de governança da organização
Governança Pública Organizacional	1111. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida	1111. A estrutura interna de governança da organização está definida.
Governança Pública Organizacional	1112. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas	1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas
Governança Pública Organizacional	1120. Promover a integridade	1130. Zelar por princípios de ética e conduta
Governança Pública Organizacional	1121. Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade	1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido
		1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido
Governança Pública Organizacional	1122. Há gestão de ética para a organização	4161. Os colaboradores e gestores da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável
		4162. A organização dispõe de comissão ou comitê interno de ética e conduta
Governança Pública Organizacional	1123. Programa de integridade da organização está estabelecido	4163. O Programa de integridade da organização está estabelecido
Governança Pública Organizacional	1124. Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas	1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados
		1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados
		4164. Os casos de conflitos de interesse, envolvendo colaboradores e gestores da organização, são identificados e tratados
Governança	1130. Promover a capacidade da liderança	1120. Gerir o desempenho da alta administração

Pública Organizacional		
Governança Pública Organizacional	1131. A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos	1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos
Governança Pública Organizacional	1132. O desempenho dos membros da alta administração é avaliado	1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado
Governança Pública Organizacional	1133. As competências dos membros da alta administração são aprimoradas	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2110. Gerir riscos	2110. Gerir os riscos da organização
Governança Pública Organizacional	2111. A estrutura da gestão de riscos está definida	2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido
Governança Pública Organizacional	2112. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2113. O processo de gestão de riscos da organização está implantado	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2114. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos	2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos
Governança Pública Organizacional	2115. A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2120. Estabelecer a estratégia	2120. Estabelecer a estratégia da organização
Governança Pública Organizacional	2121. O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido	2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido
Governança Pública Organizacional	2122. A estratégia da organização está definida	2122. A estratégia da organização está definida
		2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas

Governança Pública Organizacional	2123. A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos	5123. A organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital
		5125. A organização definiu metas para simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos digitais
Governança Pública Organizacional	2130. Promover a gestão estratégica	2130. Promover a gestão estratégica
Governança Pública Organizacional	2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos	2123. Os principais processos estão identificados e mapeados
		2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos
Governança Pública Organizacional	2132. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas	2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas
Governança Pública Organizacional	2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação	2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação
Governança Pública Organizacional	2134. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações	2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações
Governança Pública Organizacional	2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2140. Monitorar os resultados organizacionais	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2141. A execução da estratégia é monitorada (eficácia)	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2142. A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2143. Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade)	Não há correspondência em 2018
Governança Pública	2150. Monitorar o desempenho das funções de gestão	2130. Promover a gestão estratégica

Organizacional		
Governança Pública Organizacional	2151. A liderança monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos	2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos
Governança Pública Organizacional	2152. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas	2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas
Governança Pública Organizacional	2153. A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação	2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação
Governança Pública Organizacional	2154. A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações	2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações
Governança Pública Organizacional	2155. A liderança monitora o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	3110. Promover a transparência	3110. Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas
Governança Pública Organizacional	3111. Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas	3111. O modelo de transparência está estabelecido 3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido
Governança Pública Organizacional	3112. A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos	3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos
Governança Pública Organizacional	3120. Garantir a accountability	3110. Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas
Governança Pública Organizacional	3121. A organização presta contas diretamente à sociedade	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	3122. A organização publica extrato de todos os planos de sua responsabilidade e respectivos relatórios de acompanhamento, excepcionados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	3123. O canal de denúncias está estabelecido	3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido

Governança Pública Organizacional	3124. Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos	3113. O modelo de responsabilização está estabelecido
Governança Pública Organizacional	3130. Monitorar a satisfação dos usuários	5110. Prestar serviços públicos com qualidade 5120. Prestar serviços públicos em meio digital com qualidade
Governança Pública Organizacional	3131. A organização elabora, divulga e mantém atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado	5111. A organização elabora, divulga e atualiza Carta de Serviços ao Usuário (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal).
Governança Pública Organizacional	3132. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade, e que as informações pessoais utilizadas nesses serviços sejam adequadamente protegidas	5121. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização
Governança Pública Organizacional	3133. A organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados	5122. A organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços
Governança Pública Organizacional	3140. Assegurar a efetividade da auditoria interna	3120. Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna
Governança Pública Organizacional	3141. A instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna	3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna
Governança Pública Organizacional	3142. A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização	3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança
Governança Pública Organizacional	3143. A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	3144. A instância superior de governança da organização opina sobre o desempenho da função de auditoria interna	3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas
Governança e Gestão de Pessoas	4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas	4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas
Governança e Gestão de Pessoas	4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas	4111. A organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas

Governança e Gestão de Pessoas	4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização	4112. A organização elabora plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas
Governança e Gestão de Pessoas	4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas	4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas
Governança e Gestão de Pessoas	4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores
Governança e Gestão de Pessoas	4121. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados	4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão
Governança e Gestão de Pessoas	4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados	4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores
Governança e Gestão de Pessoas	4123. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho	4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho
Governança e Gestão de Pessoas	4124. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho	4124. A organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho
Governança e Gestão de Pessoas	4130. Assegurar o provimento das vagas existentes	4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes
Governança e Gestão de Pessoas	4131. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados	4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados
Governança e Gestão de Pessoas	4132. Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"	4132. A organização define os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"
Governança e Gestão de Pessoas	4133. O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"	4133. A organização estabelece o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"
Governança e Gestão de Pessoas	4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais	4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais

	apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais	apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais.
Governança e Gestão de Pessoas	4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados
Governança e Gestão de Pessoas	4141. Há uma política, ou programa, de sucessão	4141. A organização dispõe de uma política de sucessão
Governança e Gestão de Pessoas	4142. As ocupações críticas da organização estão identificadas	4142. A organização identifica quais são as suas ocupações críticas
Governança e Gestão de Pessoas	4143. Há plano de sucessão para as ocupações críticas	4143. A organização elabora plano de sucessão para as ocupações críticas
Governança e Gestão de Pessoas	4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas	4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas
Governança e Gestão de Pessoas	4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores
Governança e Gestão de Pessoas	4151. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas	4151. A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização
Governança e Gestão de Pessoas	4152. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais	4153. A organização oferece ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais
Governança e Gestão de Pessoas	4153 A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras	4154. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras
Governança e Gestão de Pessoas	4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável 4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores
Governança e Gestão de Pessoas	4161. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado	4165. A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização
Governança e Gestão de Pessoas	4162. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho	4166. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho
Governança e Gestão de Pessoas	4163. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho	4167. A organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho

Governança e Gestão de Pessoas	4164. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes	4174. A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento
Governança e Gestão de Pessoas	4165. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização	4182. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização
Governança e Gestão de Pessoas	4166. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização	4183. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização
Governança e Gestão de Pessoas	4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores
Governança e Gestão de Pessoas	4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais	4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade
Governança e Gestão de Pessoas	4172. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas	4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade
Governança e Gestão de Pessoas	4173. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Pessoas	4174. Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Pessoas	4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados	4173. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação	4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação	4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação
Governança e	4212. A organização possui plano de tecnologia da	4212. A organização possui plano de tecnologia da

Gestão de Tecnologia da Informação	informação vigente	informação vigente
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4220. Gerir serviços de tecnologia da informação	4220. Gerir serviços de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4221. A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação	4221. A organização executa processo de gestão do catálogo de serviços
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4222. A organização executa processo de gestão de mudanças	4222. A organização executa processo de gestão de mudanças
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)	4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4224. A organização executa processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação	4224. A organização executa processo de gestão de incidentes
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação	4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS)	4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS)
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação		4233. A área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4240. Gerir riscos de tecnologia da informação	4240. Gerir riscos de tecnologia da informação

Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4241. A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio	4241. A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4242. A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação	4242. A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação	4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação	4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação
		4264. A organização realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação	4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4253. A organização possui um gestor institucional de segurança da informação	4253. A organização possui gestor de segurança da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação	4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4261. A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4262. A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação	4254. A organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação
Governança e Gestão de	4263. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação	4261. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da

Tecnologia da Informação		informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4264. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações	4262. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4265. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação	4263. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4266. A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4270. Executar processo de software	4270. Executar processo de software
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4271. A organização executa um processo de software	4271. A organização executa um processo de software
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4280. Gerir projetos de tecnologia da informação	4280. Gerir projetos de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação	4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Contratações	4310. Promover a integridade na área de contratações	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Contratações	4311. A organização promove a ética nas contratações	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Contratações	4312. A organização torna públicos os documentos relacionados com cada contratação, contemplando as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão	Não há correspondência em 2018

	contratual, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação	
Governança e Gestão de Contratações	4320. Desenvolver a capacidade da área de contratações	4121; 4122; 4123; 4131; 4172
Governança e Gestão de Contratações	4321. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações	4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão: b) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
		4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados: b) a organização escolhe gestores da área de gestão de contratações segundo perfis profissionais definidos e documentados
		4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade: b) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de contratações
Governança e Gestão de Contratações	4322. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações	4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores: b) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
		4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho: c) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de contratações
Governança e Gestão de Contratações	4323. A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Contratações	4330. Realizar planejamento das contratações	4310. Realizar planejamento das contratações
Governança e Gestão de	4331. A organização executa processo de planejamento das contratações	4311. A organização executa processo de planejamento das contratações

Contratações		
Governança e Gestão de Contratações	4340. Estabelecer processos de trabalho de contratações	4320. Estabelecer processos de trabalho de contratações
Governança e Gestão de Contratações	4341. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações	4321. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações
Governança e Gestão de Contratações	4342. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores	4322. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores
Governança e Gestão de Contratações	4343. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos	4323. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos
Governança e Gestão de Contratações	4350. Gerir riscos em contratações	4330. Gerir riscos em contratações
Governança e Gestão de Contratações	4351. Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos	4331. Riscos da área de gestão de contratações são geridos
Governança e Gestão de Contratações	4352. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação	4332. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação
Governança e Gestão de Contratações	4360. Contratar e gerir com base em desempenho	4340. Contratar e gerir com base em desempenho
Governança e Gestão de Contratações	4361. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado	4341. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho
Governança e Gestão de Contratações	4362. Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade	4342. Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade
Governança e	4370. Realizar contratações sustentáveis	Não há correspondência em 2018

Gestão de Contratações		
Governança e Gestão de Contratações	4371. A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível	Não há correspondência em 2018

Fonte: BRASIL, 2021m, p. 3.

Observação:

1. O questionário de correspondência 2021-2018 contido na “Tabela de Legenda dos indicadores 2021” (BRASIL, 2021m) está disponível no sítio eletrônico do TCU: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>