MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL

TÂNIA DE ÁVILA

Brasília-DF, 2025

TÂNIA DE ÁVILA

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador
Professor Doutor Lana Montezano.

Brasília-DF 2025

TÂNIA DE ÁVILA

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 26 / 03 / 2025

Banca Examinadora

Profa. Dra. Lana Montezano - Orientador

Prof. Dr. Milton Mendonça

Prof. Dr. André Luiz Valença da Cruz

A958a Ávila, Tânia
Avaliação da maturidade em governança pública e gestão na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal / Tânia Ávila. – Brasília: IDP, 2025.

227 f.
Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado Profissional em Administração Pública, Brasília, 2025.
Orientador: Profa. Dra. Lana Montezano.

1. Governança pública. 2. Transparência na administração pública. 3. Accountability educacional. I. Título.

CDD: 350

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, José Maurício e Elvira, por enaltecerem a educação e incentivarem continuamente o meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me abençoar em todos os momentos da minha vida.

À minha família e aos meus amigos, pela compreensão diante das minhas ausências ao longo do mestrado, e pelo incentivo na busca deste tão sonhado título.

À Profa. Dra. Lana Montezano, pela imensurável dedicação à função de orientadora, cujos notáveis ensinamentos tanto contribuíram para o engrandecimento desse estudo.

Aos Profs. Drs. André Luiz Valença da Cruz e Milton Mendonça, pelas valiosas contribuições para o aprimoramento da pesquisa.

Aos professores, mestres e doutores do IDP, pela generosidade demonstrada no compartilhamento de tão grande conhecimento.

À Secretária de Estado de Educação do Distrito Federal, Hélvia Miridan Paranaguá Fraga, e ao Secretário Executivo de Educação do Distrito Federal, Isaias Aparecido da Silva, pelo apoio ao longo do mestrado.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo avaliar a maturidade em governança pública e gestão na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal entre 2020 e 2024, visando contribuir para o aprimoramento organizacional. A pesquisa adotou um estudo de caso teórico-empírico com abordagem mista, utilizando dados documentais e dois questionários eletrônicos: um com 9 servidores da área de governança (100% da população) e outro com 123 gestores da Secretaria (95% de nível de confiança e 4,55% de erro amostral). A triangulação de dados permitiu a análise de diferentes percepções sobre o tema. A evolução da governança nessa Secretaria intensificou-se a partir de 2023, com a definição de uma unidade administrativa dedicada à governança e a implementação de mecanismos específicos. Os temas de governança mais reconhecidos pelos participantes foram a governança de dados, com foco na privacidade e proteção de dados pessoais (entre a equipe de implementação), e a governança de serviços, voltada à melhoria dos serviços públicos (entre os gestores). As ações de destaque incluíram a criação do Comitê Interno de Governança Pública, o estabelecimento de uma unidade específica para o tema e o lançamento do Programa de Governança Pública. Entre os facilitadores da implementação, sobressaíram o apoio da alta gestão e o conhecimento técnico dos servidores envolvidos na implementação. Já os principais desafios foram a adaptação de práticas do setor privado ao público e o desconhecimento dos servidores sobre governança. Os benefícios observados incluíram avanços regulatórios, maior transparência, aprimoramento da prestação de contas e melhor compreensão das necessidades dos cidadãos. A maturidade em governança e gestão dessa Secretaria evoluiu significativamente, atingindo, em 2024, 74,95% e 81,57% de conformidade com os modelos do MGI (2023a) e do Distrito Federal (2024), respectivamente. A pesquisa contribuiu com série histórica e diagnóstico dos pontos fortes e fracos da governança no órgão, permitindo a identificação de ações de melhorias para evolução da maturidade da governança pública.

Palavras chave: setor público, governança, avaliação, transparência, accountability.

ABSTRACT

This study aimed to assess the maturity of public governance and management in the Secretariat of State for Education of the Federal District between 2020 and 2024, aiming to contribute to organizational improvement. The research adopted a theoretical-empirical case study with a mixed approach, using documentary data and two electronic questionnaires: one with 9 employees in the governance area (100% of the population) and another with 123 managers of the Secretariat (95% confidence level and 4.55% sampling error). Data triangulation allowed the analysis of different perceptions on the topic. The evolution of governance in this Secretariat intensified from 2023 onwards, with the definition of an administrative unit dedicated to governance and the implementation of specific mechanisms. The governance themes most recognized by participants were data governance, with a focus on privacy and protection of personal data (among the implementation team), and service governance, aimed at improving public services (among managers). Notable actions included the creation of the Internal Public Governance Committee, the establishment of a specific unit for the topic and the launch of the Public Governance Program. Among the facilitators of implementation, the support of senior management and the technical knowledge of the civil servants involved in the implementation stood out. The main challenges, however, were the adaptation of private sector practices to the public sector and the lack of knowledge of civil servants about governance. The benefits observed included regulatory advances, greater transparency, improved accountability, and a better understanding of citizens' needs. The maturity of governance and management of this Secretariat has evolved significantly, reaching, in 2024, 74.95% and 81.57% compliance with the MGI (2023a) and Federal District (2024) models, respectively. The research contributed to a historical series and diagnosis of the strengths and weaknesses of governance in the agency, allowing the identification of improvement actions to advance the maturity of public governance.

Keywords: public sector, governance, evaluation, transparency, accountability.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo evaluar la madurez en gobernanza y gestión pública en la Secretaría de Educación del Estado del Distrito Federal entre 2020 y 2024, con el objetivo de contribuir a la mejora organizacional. La investigación adoptó un estudio de caso teórico-empírico con enfoque mixto, utilizando datos documentales y dos cuestionarios electrónicos: uno con 9 empleados del área de gobernanza (100% de la población) y otro con 123 directivos de la Secretaría (nivel de confianza del 95% y error de muestreo del 4,55%). La triangulación de datos permitió analizar diferentes percepciones sobre el tema. La evolución de la gobernanza en esta Secretaría se intensificó a partir de 2023, con la definición de una unidad administrativa dedicada a la gobernanza y la implementación de mecanismos específicos. Los temas de gobernanza más reconocidos por los participantes fueron la gobernanza de datos, con foco en la privacidad y protección de datos personales (entre el equipo de implementación), y la gobernanza de servicios, orientada a mejorar los servicios públicos (entre los gerentes). Entre las acciones destacadas se encuentran la creación del Comité Interno de Gobernanza Pública, la creación de una unidad específica para el tema y el lanzamiento del Programa de Gobernanza Pública. Entre los facilitadores de la implementación se destacó el apoyo de la alta dirección y el conocimiento técnico de los colaboradores involucrados en la implementación. Los principales desafíos fueron la adaptación de las prácticas del sector privado al sector público y la falta de conocimiento de los funcionarios públicos sobre gobernanza. Los beneficios observados incluyeron avances regulatorios, mayor transparencia, mejor rendición de cuentas y una mejor comprensión de las necesidades de los ciudadanos. La madurez en gobernanza y gestión de esta Secretaría ha evolucionado significativamente, alcanzando, en 2024, un 74,95% y un 81,57% de cumplimiento de los modelos MGI (2023a) y Distrito Federal (2024), respectivamente. La investigación contribuyó a una serie histórica y diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la gobernanza en el organismo, permitiendo la identificación de acciones de mejora para evolucionar la madurez de la gobernanza pública.

Keywords: sector público, gobernanza, evaluación, transparencia, responsabilidad.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Agin	Assessoria Técnica de Gestão Estratégica Governamental e Institucional
Agir	Assessoria Técnica de Governança, Integridade e Gestão de Riscos
Asgov	Assessoria de Governança e Gestão Estratégica
CGDF	Controladoria-Geral do Distrito Federal
CIG	Comitê Interno de Governança Pública
DF	Distrito Federal
ESG	Environmental, Social and Governance
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	International Federation of Accountants
iGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
iGovPub	Índice de Governança Pública
IMGG	Instrumento de Maturidade da Governança e Gestão
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MEC	Ministério da Educação
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PEDF	Plano Estratégico do Distrito Federal
PEI	Plano Estratégico Institucional
REG	Relatório Estratégico de Gestão
SEEDF	Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
SEGES	Secretaria de Gestão e Inovação do MGI
SIGRH	Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos do Distrito Federal
TCU	Tribunal de Contas da União

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1
Sistema de Governança no Setor Público
32

Figura 2
Relação entre governança e gestão
33

Figura 3
Cadeia de Governança
37

Figura 4
Categorias, pontuações e estágios da organização no IMGG 100 pontos
47

Figura 5
Histórico de implementação da Governança Pública na SEEDF
92

Figura 6
Representação gráfica das pontuações por dimensões do Modelo de Governança e Gestão Pública do MGI (2023)
157

Figura 7
Representação gráfica dos percentuais por dimensões do Modelo de Governança Pública do DF (2024)
163

Figura 8
Representação gráfica do comparativo dos resultados totais dos Modelos do MGI e do DF
165

LISTA DE QUADROS

Quadro 1
Critérios avaliados no Modelo de Falcão-Martins e Marini
38

Quadro 2
Critérios e requisitos avaliados no Modelo de Buta e Teixeira
39

Quadro 3
Critérios e requisitos avaliados no Modelo de Oliveira e Resende Júnior
40

Quadro 4
Mecanismos e práticas avaliados no Modelo do TCU
41

Quadro 5
Critérios e requisitos avaliados no Modelo do MGI
45

Quadro 6
Pontuação geral do IMGG 100 pontos
48

Quadro 7
Dimensões, critérios e quantidades de práticas avaliadas no Modelo do Distrito Federal
50

Quadro 8
Referências empíricas
57

Quadro 9
Gestores da administração central da SEEDF
66

Quadro 10
Comparativo de termas de critérios avaliados nos modelos de Governança
69

Quadro 11
Procedimentos metodológicos por objetivos específicos
74

Quadro 12
Experiência da equipe de implementação nos temas da Governança Pública
94

Quadro 13
Ações desenvolvidas para a implementação da governança na SEEDF sob a ótica da equipe da área de governança
97

Quadro 14
Ações adicionais que contribuíram para a implementação da governança pública na SEEDF sob a ótica da equipe da área de governança
100

Quadro 15
Facilidades encontradas na implementação da governança na SEEDF sob a ótica da equipe da área de governança
102

Quadro 16
Facilidades adicionais que contribuíram para a implementação da governança pública na SEEDF sob a ótica da equipe da área de governança
104

Quadro 17
Dificuldades enfrentadas na implementação da governança na SEEDF sob a ótica da equipe desta área
106

Quadro 18
Dificuldades adicionais encontradas na implementação da governança pública na SEEDF sob a ótica da equipe desta área
108

Quadro 19
Ganhos decorrentes da implementação da governança na SEEDF sob a ótica da equipe desta área
110

Quadro 20
Ganhos adicionais para a SEEDF com a implementação da governança pública sob a ótica da equipe desta área
113

Quadro 21
Conhecimento e experiência dos gestores sobre Governança Pública
116

Quadro 22
Comparativo de experiências dos servidores da equipe de implementação com a dos gestores nos temas da Governança Pública
119

Quadro 23
Ações desenvolvidas para a implementação da governança sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF
121

Quadro 24
Ações adicionais que contribuíram para a implementação da Governança Pública sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF
125

Quadro 25
Facilidades encontradas para a implementação da governança sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF
127

Quadro 26
Facilidades adicionais que contribuíram para a implementação da Governança Pública sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF
129

Quadro 27
Dificuldades encontradas para a implementação da governança sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF
132

Quadro 28
Dificuldades adicionais encontradas na implementação da Governança Pública sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF
134

Quadro 29
Ganhos decorrentes da implementação da governança sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF
136

Quadro 30
Ganhos adicionais para a SEEDF decorrentes da implementação da Governança Pública sob a ótica dos gestores da administração central

139

Quadro 31
Aplicação do Modelo de Governança e Gestão Pública do MGI – 2020/2024

142

Quadro 32
Comparativo de resultados da aplicação do IMGG 100 pontos (MGI, 2023)

154

Quadro 33
Aplicação do Modelo de Governança Pública do DF – 2020/2024

158

Quadro 34
Comparativo de resultados da aplicação do Modelo de Governança Pública do DF

162

Quadro 35
Comparativo de resultados dos Modelos do MGI e do DF

164

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 19

2. REFERENCIAL TEÓRICO 30

2.1. GOVERNANÇA PÚBLICA 30

2.2. IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA 33

2.3. MODELOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA 36

2.3.1 MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA CONTEMPORÂNEA DE FALCÃO-MARTINS E MARINI 37

2.3.2 MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA DE BUTA E TEIXEIRA 39

2.3.3 MODELO DE AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL DE OLIVEIRA E RESENDE JÚNIOR 40

2.3.4 MODELO DE GOVERNANÇA DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.. 40

2.3.5 MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA DO MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS 44

2.3.6 MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL 49

2.4. REFERÊNCIAS EMPÍRICAS 57

3. METODOLOGIA 62

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 62

3.2 LÓCUS DA PESQUISA 64

3.3. DEFINIÇÃO DOS MODELOS DE GOVERNANÇA DA PESQUISA 68

3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS 72

3.4.1 PESQUISA DOCUMENTAL 77

3.4.2 QUESTIONÁRIO 1 80

3.4.3 QUESTIONÁRIO 2 83

4. RESULTADOS 90

4.1 IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA NA SEEDF 90

4.1.1 AÇÕES 96

4.1.2 FACILIDADES 101

4.1.3 DIFICULDADES 105

4.1.4 GANHOS 109

SUMÁRIO

4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DA SEEDF SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA 114

4.2.1 AÇÕES 120

4.2.2 FACILIDADES 126

4.2.3 DIFICULDADES 131

4.2.4 GANHOS 135

4.3 ANÁLISE DA MATURIDADE EM GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO NA SEEDF BASEADA NOS MODELOS ESTABELECIDOS PELO MGI E PELO DISTRITO FEDERAL 140

4.3.1 MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA DO MGI 141

4.3.2 MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA DO DF 157

4.3.3 ANÁLISE COMPARADA DOS RESULTADOS DAS APLICAÇÕES DESSES MODELOS 164

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 168

REFERÊNCIAS 178

APÊNDICES 192

1

1 INTRODUÇÃO

Nesse tópico são apresentados a contextualização, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa a que esse estudo se destina. A respeito da contextualização, observou-se que a governança é aplicável a diversas formas organizacionais, inclusive às organizações públicas, uma vez que seus princípios e ações objetivam otimizar os resultados pretendidos pelos seus *stakeholders*, gestores e proprietários. No caso da administração pública, a relação de assimetria de informações se dá entre os cidadãos (principal) e os gestores públicos (agentes) (Teixeira; Gomes, 2019).

De acordo com Benedicto e Guimarães Júnior (2013), é possível perceber que há um movimento internacional a favor da adoção de práticas de governança, tanto no setor privado quanto na administração pública. Mesmo que ainda não apresente configurações caracteristicamente do modelo ideal de governança, várias adaptações parecem apontar para uma aproximação cada vez maior com essa concepção. A ideia de transportar formas de atuação do setor privado para o setor público, tal como vem acontecendo nas últimas décadas, esbarra em uma questão crucial: o objetivo de tais organizações, ou seja, o objetivo maior da administração pública não está pautado no lucro, tal como na iniciativa privada, mas na satisfação de necessidades da sociedade. Assim, corre-se sempre o risco de querer realizar a transposição limpa de práticas utilizadas em um desses setores para o outro. No entanto, no que diz respeito à governança, existe uma grande aproximação, em especial quando se considera seus três pilares: transparência, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

A Governança Corporativa pode ser entendida como um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2024). Por sua vez, a governança pública abrange arranjos de natureza pública que

permitem a participação de todos os interessados, sob a coordenação do Estado, na solução dos problemas comuns, possibilitando assim a entrega de serviços públicos de qualidade, bem como o controle social (Buta; Teixeira, 2020). Existe um consenso de que não apenas as organizações privadas devem adotar as práticas de governança, mas também os governos e instituições públicas (Benedicto; Guimarães Júnior, 2013). Neste contexto, as organizações públicas têm adaptado o conceito de governança corporativa para a governança pública. Enquanto a governança corporativa denota a forma como as organizações são administradas e governadas, a governança no setor público refere-se aos princípios de governança aplicados no setor público (Barbosa; Faria, 2018).

A governança nas organizações públicas e privadas apresenta significativas similitudes. Levando-se em consideração que o setor público e o privado possuem focos específicos, observa-se que são comuns entre eles as questões que envolvem a separação, propriedade e gestão, responsável pela geração dos problemas de agência, os instrumentos definidores de responsabilidades e poder, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros. Verifica-se, num sentido amplo, que os princípios básicos que norteiam os rumos dos segmentos dos setores privado e público são idênticos: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética (Matias-Pereira, 2022). Segundo Benedicto e Guimarães Júnior (2013, *apud* Matias-Pereira 2010a, 2010b), as mudanças evidenciadas nas últimas décadas trouxeram a introdução de novos métodos de administração e gerenciamento, envolvendo conceitos como: qualidade, eficiência, transparência, valorização do cliente, dentre outros. Isso não se encontra limitado às empresas privadas, mas também afeta diretamente as administrações públicas.

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

eficácia e efetividade é a forma de usar adequadamente os instrumentos disponíveis para tornar viável uma boa governança (Matias-Pereira, 2022). Assim, para cumprir esse papel, é essencial que o Estado tenha um perfil inteligente-mediador-indutor, o que exige instituições democráticas sólidas; orientado para eficiência, eficácia e efetividade; busca pela excelência; criação de valor público; flexibilidade e inovação; abordagem gerencial; ética no serviço público e competência em recursos humanos, entre outras (Matias-Pereira, 2022).

Com essa concepção, mediante o Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, foi estabelecida a política de governança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Este documento também previu que a alta administração dos órgãos e entidades deve implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas neste Decreto. Entre os mecanismos de governança previstos está a estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido (Brasil, 2017a), sinalizando, assim, o caminho a ser perseguido pelas instituições para a geração de valor público.

Segundo o referido Decreto (Brasil, 2017a), "valor público" deve ser entendido como sendo os 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. Nessa mesma linha de atuação, o Distrito Federal estabeleceu a Política de Governança Pública e *Compliance* para a Administração Direta, Autárquica e Fundacional, formalizada pelo Decreto n. 39.736, de 28 de março de 2019 (Distrito Federal, 2019b). Por meio deste documento, também previu a estratégia como um dos mecanismos de governança pública e incumbiu a alta administração de implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança que objetivem a geração de valor público.

Com o intuito de averiguar o resultado da implementação da governança para as instituições, têm sido realizados estudos e

pesquisas sobre o tema. O Banco Mundial, no Relatório de Desenvolvimento Mundial 2017, afirma que uma boa governança depende de diferentes questões, tais como a articulação público-privada e as reformas para otimizar recursos financeiros e humanos nas instituições, resultando, portanto, na necessidade de interação entre os entes estatais ou não estatais para formular e implementar políticas públicas. Ainda, segundo este Relatório do Banco Mundial, os elementos para a implementação eficaz das políticas públicas podem ser apreendidos por meio dos conceitos de governança, eficiência, eficácia, produtividade, responsabilização e desenvolvimento (Guerra; Gonçalves; Figueiredo, 2020). Já, do estudo realizado pela OCDE (2011, p. 5) nesse sentido, constatou-se que o aprimoramento da governança pública é elemento chave da agenda de reforma política do país e que o objetivo é tornar o governo mais eficiente, aperfeiçoar a prestação de contas e responsabilização e prevenir a corrupção. Logo, a governança pode contribuir com a geração de valor público em função das diretrizes e práticas para a melhoria da gestão.

Dada a importância da governança para o aprimoramento da gestão, foram identificados diferentes modelos de avaliação da governança desenvolvidos por órgãos de controle e pela literatura. Nesse contexto, Oliveira e Resende Júnior (2020) propõem a utilização de um instrumento de avaliação da governança organizacional em instituições públicas, utilizando-se de abordagens qualitativas e quantitativas, e construído a partir de técnicas de análise documental, entrevistas semiestruturadas com especialistas e gestores e, ainda, questionários. Falcão-Martins (2018) defende a aplicabilidade prática da governança sob diferentes perspectivas, deixando claro que ela pode ser adaptada a diversos cenários, públicos ou privados. Entre os vieses apresentados, propõe-se a adoção de um modelo de governança direcionado a resultados, que avalie toda a cadeia de valor da instituição, abordando desde as competências e os insumos até os impactos e o valor público gerado para a sociedade.

Na Administração Pública, o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União apresenta a avaliação como uma das três atividades básicas da governança pública, reforçando a ideia de que a avaliação é fundamental para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria e, assim, permitir o aprimoramento contínuo das práticas de governança e gestão (TCU, 2020, pp. 17-18). Este Tribunal entende que a avaliação do desenvolvimento da governança nas instituições pode ocorrer mediante a aplicação de

modelos que analisam a maturidade da instituição em governança e, diante do resultado deste exame, podem contribuir para a melhoria da governança e para que a Administração Pública atue de forma mais eficiente, com transparência e visando à melhoria contínua dos serviços públicos, como apresentado pelo Referencial Básico de Governança do TCU (2020).

A prática de "estabelecer o modelo de governança" consiste na definição de um conjunto de diretrizes (orientações), valores, processos e estruturas necessários para que as atividades de governança – avaliar, dirigir e monitorar a gestão – sejam desempenhadas de forma eficaz, de modo a possibilitar que a organização alinhe seus objetivos ao interesse público, gerencie seus riscos e entregue o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável (TCU, 2020, p. 55). O alcance de uma boa governança depende fundamentalmente da definição e da implantação de um modelo de governança adequado ao tamanho, complexidade, negócio e perfil de risco da organização (TCU, 2020, p. 56). Nesse contexto, para facilitar a comunicação dos conceitos de governança pública e a avaliação de sua implementação nas organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, este Tribunal criou um modelo de governança e gestão (2020, p. 19).

Além do modelo apresentado pelo TCU (2020), outras organizações também desenvolveram modelos para mensuração da maturidade em governança e gestão. O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2023a) instituiu o Modelo de Governança e Gestão Pública – Gestaopublicagov.br com a finalidade de contribuir com o aumento da maturidade de gestão e governança no âmbito dos órgãos e entidades que atuam, ou não, nas transferências da União operacionalizadas na Plataforma Transferegov, de forma a aprimorar a efetividade na entrega de valor público à sociedade brasileira. Já, o modelo instituído pelo Distrito Federal (2024b), implementado pela Controladoria-Geral do Distrito Federal, avalia a maturidade da governança nos órgãos da Administração Direta e nas Autarquias e Fundações do Poder Executivo do Distrito Federal, tendo como base a Política de Governança Pública e *Compliance* estabelecida pelo Decreto n. 39.736, de 2019 (Distrito Federal, 2019b). Esta norma recomenda o uso da governança pública e conceitua este termo da seguinte forma:

> Art. 2º Para os efeitos deste Decreto, considera-se:
> I - Governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e

> monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade; [...]

Ao apresentar a governança pública como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, o Decreto n. 39.736, de 2019, alinha-se com o modelo apresentado pelo TCU (2020), que reforça a importância dos mecanismos de avaliação e controle. O mesmo ocorre com o modelo trazido por Falcão-Martins (2018), que propõe um modelo de governança voltado para resultados.

Relativamente à governança pública na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal – órgão integrante da Administração Direta do Distrito Federal, com atuação e competência definidas pelo art. 25 do Decreto n. 39.610, de 1º de janeiro de 2019 (Distrito Federal, 2019a) –, verifica-se que este órgão conta com um Comitê Interno de Governança Pública formado pela alta gestão e instituído pela Portaria n. 176, de 27 de maio de 2019 (Distrito Federal, 2019c), que foi posteriormente revogada. Atualmente, o CIG é regido pela Portaria n. 993, de 27 de setembro de 2023 (Distrito Federal, 2023h), e tem a finalidade de desenvolver, na Secretaria, a Política de Governança Pública e *Compliance* da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal instituída pelo Decreto n. 39.736, de 2019.

Além da instituição do CIG, a Secretaria de Educação conta, em sua estrutura administrativa, com a Assessoria de Governança e Gestão Estratégica, unidade administrativa diretamente subordinada à Secretaria Executiva, criada mediante o Decreto n. 45.698, de 15 de abril de 2024 (Distrito Federal, 2024c), com competência para tratar da temática de governança. Segundo a Portaria n. 560, de 15 de maio de 2024 (Distrito Federal, 2024f), a Asgov é a unidade administrativa responsável por coordenar as reuniões preparatórias do CIG, prestar apoio técnico e administrativo necessário à execução dos trabalhos deste Comitê, monitorar as decisões e acompanhar a implementação das deliberações do Comitê, entre outras competências que lhe são originárias.

Desse modo, tendo em vista que a Política de Governança Pública e *Compliance* do Distrito Federal está em vigor desde 2019

(Distrito Federal, 2019b); que a Secretaria de Estado de Educação do DF possui um Comitê Interno de Governança Pública constituído com o propósito de implementar internamente essa Política e uma Assessoria especializada nesta temática e, ainda, que a avaliação é uma das funções básicas da Governança (TCU, 2020), tornou-se fundamental e oportuno analisar a Governança Pública na SEEDF. Para este exame, foram escolhidos modelos já existentes, que permitissem avaliar a maturidade em governança pública e gestão no órgão e que, de algum modo, tivessem correlação com a Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.

Sobre o problema central dessa pesquisa, este consistiu em verificar se a implementação de práticas de governança pública contribuíram para melhorar a gestão na organização. Em função disto, o objetivo principal da pesquisa foi avaliar a Governança Pública na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal no período de 2020 a 2024. Com a finalidade de alcançar o cerne dessa pesquisa, especificamente objetivou-se:

1. **Descrever o histórico da implementação da Governança Pública na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, contemplando as ações realizadas; as facilidades e dificuldades encontradas para a implementação, e os ganhos dela decorrentes;**
2. **Identificar a percepção que os gestores das unidades administrativas da administração central da SEEDF têm sobre a implementação da Governança Pública no órgão, relacionando as ações realizadas; as facilidades e dificuldades encontradas para a implementação, e os ganhos oriundos desta; e**
3. **Avaliar a maturidade em governança pública e gestão na SEEDF resultantes da aplicação dos modelos instituídos pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e pelo Distrito Federal.**

Como justificativa para a realização desse estudo, tem-se que a Governança Pública pressupõe observância a princípios, como: prestação de contas, transparência, conformidade legal e senso de justiça, além de equidade e ética. Quando bem implementada e colocada em prática, deixa de ser uma mera formalidade e pode trazer resultados que vão além da gestão das instituições públicas e contribuem para melhorar a qualidade dos serviços públicos (Castro;

Barbosa Neto; Cunha, 2022, pp. 215-216 e 230). Além de averiguar a aderência da instituição aos princípios citados, a avaliação da governança também contribui para o aprimoramento de diferentes áreas da organização, já que os resultados alcançados poderão servir para subsidiar a atuação futura dos gestores. A este respeito, a avaliação da estrutura e dos mecanismos de governança pode aprimorar a avaliação realizada sobre a educação brasileira e melhorar a qualidade das atividades da organização, traduzindo em benefícios para a sociedade (Oliveira; Resende Júnior, 2020).

Entre as áreas contempladas pela avaliação da governança estão a transparência e a prestação de contas (*accountability*). Na esfera pública, a *accountability* está relacionada à responsabilidade dos decisores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações às partes interessadas, de forma a responder integralmente por todos os atos praticados, por meio da promoção da transparência por meio de informações claras e justas. Espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. Por sua vez, a transparência é exigida para garantir que as partes interessadas (sociedade) possam ter acesso a todas as informações relativas à organização pública, além daquelas impostas por leis e regulamentos, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade. A transparência é importante para garantir a efetividade da *accountability* (Oliveira; Flores; Pinto, 2020).

A falta de transparência pode minar a legitimidade dos processos de tomada de decisão do setor público e prejudicar a confiança pública (*Grundy; Parker; Wong*, 2022). Consoante Oliveira e Pisa (2015), a utilização de modelos de análise e mensuração detalhada por indicadores que tenham como substrato os princípios da governança pública representa uma inovação no sentido de ser um mecanismo eficaz de conhecimento do grau de governança praticada pela União, Distrito Federal e estados, permitindo-se, inclusive, o acompanhamento de sua evolução. De acordo com estes autores, para mensurar o nível de governança, devem-se relacionar seus princípios com as ações resultantes de suas aplicações. Isso implica a existência e disponibilização de dados históricos da evolução de indicadores sociais relacionados com a implementação de políticas públicas.

A evolução das técnicas de gestão estratégica contemporânea tem enfatizado a necessidade de criação de sistemas de avaliadores de

desempenho, que constituem a tradução das principais diretrizes estratégicas (ou posicionamento estratégico) em objetivos, indicadores e metas que possam ser mensurados e que, a partir de análise contínua dos resultados, permitam a avaliação da eficácia da estratégia formulada e, especialmente, do grau de implementação efetiva do que foi planejado (*Cepik*; Canabarro, 2014, p. 99). Promover a capacidade de liderança – que é um dos mecanismos da governança – envolve definir diretrizes, indicadores e metas de desempenho. Implica que a avaliação seja realizada com base nos indicadores e metas previamente definidos e não limitada à autoavaliação ou a aspectos comportamentais e subjetivos. Os resultados das avaliações de desempenho alimentam o programa de aprimoramento de competências da liderança e o de recompensa, e evitam que a tomada de decisão acerca da manutenção ou destituição dos atuais líderes seja desprovida de evidências (TCU, 2020, pp. 65-66).

Assim, evidencia-se que a governança no setor público ainda é incipiente na administração pública do país, fato que indica a necessidade de novos estudos na área em função da importância e relevância do tema para uma gestão pública mais efetiva (Barbosa; Faria, 2018). Nesse sentido, Weber e Santos (2020) ressaltam que as pesquisas, em sua maioria, estão voltadas às organizações privadas, e que estudos que visem apresentar as práticas de governança corporativa mais utilizadas na gestão pública podem colaborar para o alinhamento de interesses entre o poder público e a sociedade, para o alcance do objetivo proposto.

Ramos, Montezano, Pinheiro e Avelar (2021) sugerem a realização de pesquisas futuras com a finalidade de realizar levantamento de aspectos de dificuldades de implementação e possíveis ganhos em outros órgãos públicos, com uma maior e mais diferenciada amostragem para continuidade na exploração desses fatores no contexto público, bem como realizar estudos longitudinais que permitam o acompanhamento da ocorrência destes fatores. Estes autores também recomendam a identificação de modelos de governança pública e das ações que estão sendo efetivamente adotadas, bem como dos resultados obtidos com as práticas de governança na administração pública, por meio de diferentes fontes de dados (primários ou secundários), e perspectivas de diferentes atores envolvidos. Nessa mesma direção, ao apresentarem os resultados da aplicação do modelo de governança por eles proposto, Oliveira e Resende Júnior (2020, p. 422) recomendam a realização de pesquisas

empíricas por meio da aplicação do instrumento de avaliação de governança já validado e a replicação do estudo no contexto de outras organizações públicas.

Ao analisarem as pesquisas produzidas no Brasil sobre governança pública em órgãos da Administração Pública Federal no período de 2009 a 2019, Danilo e Silva Júnior (2021) observaram que os estudos se moldaram em três perspectivas, sendo que os estudos que se propuseram a verificar a aderência dos órgãos investigados às práticas e princípios de governança pública apresentaram maior volume, 14 no total; já os estudos que se propuseram a criar modelos ou índices de governança a serem utilizados pelos órgãos estudados foram oito; e por fim, os estudos voltados à Governança de Tecnologia da Informação totalizaram quatro pesquisas. Danilo e Silva Júnior (2021, p. 383) ainda afirmaram que foram encontradas poucas pesquisas aplicadas sobre o tema e que as possibilidades de estudos da governança pública são variadas e, diante disso, sugeriram, para futuras pesquisas, quanto aos estudos que se propuseram a verificar os níveis de aderência por parte dos órgãos investigados às práticas e princípios de governança pública, o desenvolvimento de pesquisas sobre a efetividade da implementação dessas práticas. Por fim, Rabêlo Neto, Santos, Silva e Moura (2024, p. 226) ressaltam que é relevante que sejam desenvolvidas produções científicas futuras voltadas para o estudo da aplicabilidade da governança pública, nos órgãos e entidades da Administração Pública Direta e Indireta.

Logo, a realização de pesquisas e estudos que avaliem a implementação da governança e contribuam para o aprimoramento da governança e da gestão nas organizações públicas é indicada pela literatura. Além disso, observou-se a existência de lacunas, na literatura, sobre estudos de governança no âmbito de governos estaduais e do Distrito Federal, de modo que o presente estudo buscou respostas para algumas dessas lacunas nessa esfera de governo.

2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, apresenta-se a base teórica e conceitual que contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa. Esta base está estruturada em quatro tópicos:

a) **Governança Pública, que engloba o surgimento, o conceito, a importância e os objetivos para as instituições públicas;**
b) **Implementação da Governança Pública, que versa sobre as ações que as organizações públicas têm adotado para implementar a governança e quais as facilidades, as dificuldades e os ganhos desta implementação;**
c) **Modelos de Governança Pública, em que são abordados modelos de governança já existentes e definidos os utilizados para a pesquisa em questão; e**
d) **Referências empíricas, que trazem evidências encontradas na literatura e que subsidiaram o presente estudo.**

2.1. GOVERNANÇA PÚBLICA

O conceito de governança pública envolve, entre outros aspectos da gestão, transparência, prestação de contas (*accountability*), ética, integridade, legalidade e participação social nas decisões (Oliveira; Pisa, 2015). Para Massi (2016, *apud* Andrade; Rossetti, 2006), o conceito de governança inclui práticas e usos de direitos e deveres nas organizações, além de viabilizar sua gestão transparente e alinhada com a estratégia. O tema envolve a criação de mecanismos que assegurem decisões no melhor interesse de todas as partes interessadas. A IFAC (2014) define a governança como um conjunto de arranjos implementados para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados. Estes arranjos abrangem questões políticas, econômicas, sociais, ambientais, administrativas, jurídicas, entre outras.

Sobre a governança na seara da Administração Pública, Ramos, Vieira e Paraboni (2017) estabelecem níveis distintos para a Governança no setor público: Governança Pública e Governança Corporativa em Organizações Públicas. Explica que, enquanto a Governança Pública se

refere aos objetivos políticos da governança, a Governança Corporativa em Organizações Públicas envolve o desenvolvimento de novas metodologias aplicadas para acompanhamento dos governos e das suas ações, e caracteriza a responsabilidade política, o comprometimento da intervenção do Estado como executor profissional das atividades de gestão, sendo fomentador de boas práticas para a gestão administrativa dos recursos do qual é depositário.

Para Falcão-Martins e Marini (2014), a Governança Pública é um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhoria do desempenho. Desse modo, a existência de governança pressupõe a conjunção de vários fatores, surgindo, a partir desta constatação, a necessidade de considerá-los ao examinar a maturidade em governança e gestão de um órgão (Oliveira; Pisa, 2015).

Ao discorrer sobre esse tema, o TCU define Governança Pública Organizacional como a aplicação de práticas de liderança, estratégia e controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas (TCU, 2020, p. 15). Esse mesmo Tribunal também ressalta que todas as práticas de governança servem para criar contextos favoráveis à entrega dos resultados esperados pelos cidadãos, com sustentabilidade (TCU, 2020, p. 15) e apresenta o Sistema de Governança no Setor Público, que é composto por um conjunto de práticas realizadas por instâncias de governança, de modo que boa governança seja obtida e os resultados esperados pela sociedade sejam alcançados, de forma legítima. Isso requer estruturas administrativas (instâncias), processos de trabalho, instrumentos (ferramentas, documentos etc.), fluxo de informações e comportamento de pessoas envolvidas direta ou indiretamente na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização (TCU, 2020, p. 39), conforme se verifica na Figura 1.

Figura 1 – Sistema de Governança no Setor Público

Fonte: TCU (2020, p. 39)

Diante dos diferentes conceitos e interpretações de governança no setor público, é possível perceber que todos pressupõem definições claras de responsabilidade e integridade dos gestores públicos, transparência dos atos administrativos, prestação de contas (*accountability*), grande importância dada às boas relações entre as partes interessadas (*stakeholders*), a administração dos recursos e finalmente a medição e entrega dos resultados (Barbosa; Faria, 2018). É crescente a cobrança por parte da sociedade para que o setor público utilize os recursos financeiros de forma transparente e eficiente, com a prestação de contas e apresentação de resultados por meio da publicidade de relatórios que também demonstrem com clareza o desempenho da gestão. Dessa forma, a governança aplicada ao setor público visa garantir que os objetivos planejados sejam atingidos, por meio de uma estrutura organizacional bem projetada, controlada, supervisionada e com um processo de prestação de contas eficiente (Barbosa; Faria, 2018).

Dos conceitos apresentados, é possível inferir que a governança é composta por uma série de mecanismos, de diversas áreas, que são colocados em prática para propiciar o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, a governança apresenta-se como importante instrumento para a melhoria da gestão da organização.

Enquanto a governança é responsável por estabelecer a direção a ser tomada, com fundamento em evidências e levando em conta os interesses da sociedade brasileira e das partes interessadas, a gestão é a função responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos (TCU, 2021a). Para elucidar essas diferenças, apresenta-se a Figura 2.

Figura 2 – Relação entre governança e gestão

Fonte: TCU (2021a)

Segundo o TCU (2021a, p. 22), o alcance de uma boa governança depende fundamentalmente da definição e da implantação de um modelo de governança adequado ao tamanho, à complexidade, ao negócio e ao perfil de risco da organização. Para a definição do modelo que melhor se adeque à realidade da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, buscaram-se alguns exemplos de modelos de governança pública já implementados, sobre os quais se discorre em tópico específico deste estudo. Antes, porém, é necessário abordar exemplos de dificuldades enfrentadas pelas organizações no processo de implementação da governança pública.

2.2. IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA

Governança envolve capacidade de interação colaborativa com a comunidade, instituições privadas e usuários. Nesse ambiente social, as políticas são construídas coletivamente e sem imposição; os resultados surgem a partir da negociação e do consenso, onde cada ator tem direito à palavra, num processo de interdependência coletiva (Moreira; *Gaskin*; *Adamowski*, 2013).

A governança envolve um processo complexo baseado na participação multissetorial de agentes públicos e privados, usuários e sociedade. Está estruturada a partir de um conceito no qual as responsabilidades legais dos indivíduos são definidas de modo objetivo e transparente. Na governança, a relação do governo com a sociedade é estabelecida por leis e regras que definem o compromisso das instituições envolvidas (Moreira; *Gaskin*; *Adamowski*, 2013).

De fato, uma boa governança envolve planejamento e construção da política num processo participativo. No entanto, a efetividade da governança depende da capacidade dos atores envolvidos, no sentido de uma atitude de abertura à tomada de decisão coletiva, num contexto de instituições funcionais, redução da burocracia e arranjo político e legal em sintonia com os anseios da comunidade (Moreira; *Gaskin*; *Adamowski*, 2013).

Sobre a aplicação das práticas da governança corporativa para as organizações públicas, embora o surgimento da governança corporativa tenha ocorrido com empresas de capital aberto, é imprescindível que as boas práticas de governança sejam aplicadas em qualquer tipo de administração que se tenha por objetivo o sucesso do empreendimento. Assim, os cidadãos esperam uma boa governança corporativa das suas autoridades governamentais e, por isso, a sociedade reclama cada vez mais que as autoridades governamentais prestem contas (Benedicto; Rodrigues; *Abbud,* 2008). Nesse sentido, Silveira e *Goularte* (2016) afirmam que o tema governança, embora recente, é de extrema importância no contexto do setor público, pois está diretamente ligado à eficiência e transparência para alcançar seu pleno desenvolvimento.

Oliveira e Pisa (2015) ressaltam que a governança envolve transparência, prestação de contas, ética, integridade, legalidade e participação social nas decisões e que a implementação da governança pode enfrentar barreiras culturais e resistência à mudança, porém oportuniza o aumento da eficiência e amplia a confiança que o cidadão tem nas instituições. Da mesma forma, Martins, Teixeira, *Nebot* e *López* (2018) defendem que, nesse novo modelo de gestão, ao tempo em que os mecanismos de participação cidadã contribuem para aproximar a sociedade do governo, por meio do controle e da inserção nas discussões políticas, teoricamente devem potencializar os meios de comunicação públicos e tornar a gestão mais eficiente, efetiva e

democrática, aumentando a legitimidade do governo e, em consequência, a confiança dos cidadãos.

De acordo com o Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU (2020, p. 29, *apud* IFAC, 2013), a melhoria da governança pública depende de: garantir o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controlar a corrupção; implementar efetivamente um código de conduta e de valores éticos; observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões; garantir a transparência e a efetividade das comunicações; balancear interesses e envolver efetivamente os *stakeholders* (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada). Esse mesmo referencial (TCU, 2020, p. 15) define a governança como a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. Logo, por esta definição, a governança é desenvolvida com o intuito de gerar valor público.

Por sua vez, Espínola (2021) ensina que a implementação da política de governança pública, olhando-se tão somente para o viés organizacional – objeto principal dos documentos analisados – é uma tarefa complexa tanto pela multiplicidade de instrumentos como dos ambientes e atores envolvidos. Iniciativas como a elaboração de um planejamento estratégico, criação de uma política de gestão de riscos, criação de um programa de integridade, gestão de projetos e acompanhamento de indicadores organizacionais, assim como organização de unidades internas, são tarefas que necessitam de uma estrutura apropriada não somente para formalizá-las, mas também para sustentar a sua implementação no decorrer do tempo. Ademais, este conjunto de instrumentos requer, em quase sua totalidade, a coordenação de esforços de vários setores da organização (como num levantamento de riscos, por exemplo) e inclusive apoio técnico externo em alguns casos (como a necessidade de capacitações, disponibilização de sistemas informatizados apropriados), em comparação, por exemplo, com a condução de políticas públicas que são objeto de uma área específica em um ente público, na qual ele já possua experiência e recursos à disposição.

Segundo Espínola (2021), para uma compreensão mais aprofundada acerca da implementação da política de governança, não basta olharmos somente para as ideias dispostas, de modo teórico, pelo Referencial Básico de Governança do TCU (Brasil, 2020), seus mecanismos e práticas, ou para o Guia da Política de Governança Pública. Estes documentos seriam elementos iniciais de análise do "plano" para a implementação da governança pública, a serem posteriormente internalizados e adaptados às circunstâncias locais em cada organização.

Além das orientações dos órgãos de controle e instâncias superiores, para melhor compreendermos para que – e para quem – serve a governança, faz-se necessário observarmos como os órgãos e entidades públicas internalizam a política de governança pública e seus instrumentos e os efeitos que são posteriormente gerados. Essa compreensão mais sistemática da seleção e aplicação prática dos instrumentos ou, em outros termos, a análise da instrumentação da política de governança pública, se dá não somente através da compreensão de seus normativos repassados aos agentes implementadores. Também a instrumentação deve ser analisada na forma como esse conteúdo se relaciona com os contextos institucionais e respectivo corpo funcional, para então observarmos os efeitos que esta política possa estar gerando, como pretendido nesta pesquisa (Espínola, 2021).

2.3. MODELOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA

Ao longo da pesquisa bibliográfica realizada para a elaboração desse estudo, foram identificados diferentes modelos de governança pública desenvolvidos por organizações públicas e pela literatura. Destes, foram selecionados os modelos relacionados abaixo, a respeito dos quais se apresenta um breve resumo a partir dos subtópicos seguintes. São eles:

a) **Modelo de Governança Pública Contemporânea apresentado por Falcão-Martins e Marini (2014);**
b) **Modelo de Governança Pública abordado por Buta e Teixeira (2020);**
c) **Modelo de Avaliação da Governança Organizacional proposto por Oliveira e Resende Júnior (2020);**
d) **Modelo de Governança criado pelo Tribunal de Contas da União (2021a);**

e) **Modelo de Governança e Gestão Pública – Gestaopublicagov.br instituído pela Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2023a); e**
f) **Modelo de Governança Pública estabelecido pelo Distrito Federal (2024b).**

2.3.1 MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA CONTEMPORÂNEA DE FALCÃO-MARTINS E MARINI

O Modelo de Governança Pública Contemporânea apresentado por Falcão-Martins e Marini (2014) considera que a Governança é formada por quatro elementos:

a) **desenvolvimento de qualidade e capacidade institucional;**
b) **formação de redes colaborativas (colaboração);**
c) **gestão do desempenho; e**
d) **valor público.**

Juntos, esses elementos formam a chamada Cadeia de Governança, ilustrada na Figura 3.

Figura 3 – Cadeia de Governança

Fonte: Falcão-Martins e Marini (2014, p. 44)

Analisando essa figura, verifica-se que os elementos “qualidade e capacidade institucional”, “colaboração” e “desempenho” convergem para o “valor público”, demonstrando que estão interligados e, por esta razão, formam, conjuntamente, a Governança. Nesse sentido, os elementos “qualidade e capacidade institucional” relacionam-se à

qualidade e à capacidade institucional, qual seja a liderança; o domínio de competências, formado pelos conhecimentos e pelas habilidades e atitudes de seus colaboradores; o potencial de atuação, e o desenho institucional. Quanto à "governança colaborativa", pressupõe a atuação do órgão, de forma articulada e em rede, com outras instituições, sejam elas governamentais ou não, para o alcance de um fim específico (Falcão-Martins, 2018).

A respeito do terceiro elemento que forma a Cadeia de Governança – "desempenho" –, Falcão-Martins (2018) o define como uma ação para o alcance de resultados e geração de valor público. Por fim, relativamente ao último componente dessa Cadeia – geração de "valor público" –, a Política de Governança Pública e *Compliance* estabelecida pelo Decreto n. 39.736, de 2019 (Distrito Federal, 2019b), no inciso III do art. 2º, conceitua "valor público" como:

> Art. 2º Para os efeitos deste Decreto, considera-se:
> [...]
> III – Valor público – produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelo órgão ou entidade que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos; [...]

Logo, dessa definição, constata-se que gerar valor público corresponde a atender às expectativas, necessidades e interesses da sociedade. Por esse modelo, são avaliados os critérios definidos no Quadro 1.

Quadro 1 – Critérios avaliados no Modelo de Falcão-Martins e Marini

Critério	Foco da avaliação
Desenvolvimento de qualidade e capacidade institucional	Relaciona-se à liderança, ao domínio de competências, à prontidão para atuar, ao potencial de atuação e ao desenho institucional.
Formação de redes colaborativas (colaboração)	Avalia a atuação do órgão em redes colaborativas.
Gestão do desempenho	Examina o desempenho do órgão.

Valor público	Verifica se os resultados alcançados pela organização contribuem para gerar valor público para a sociedade.

Fonte: Elaboração própria com base no Modelo de Falcão-Martins e Marini (2014).

Esse modelo não prevê critérios ou requisitos a serem avaliados. Não foram identificados relatórios, levantamentos ou similares que possam demonstrar os resultados de sua aplicação.

2.3.2 MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA DE BUTA E TEIXEIRA

O modelo trazido por Buta e Teixeira (2020) para avaliar a governança conta com 32 requisitos distribuídos entre quatro critérios, que estão relacionados no Quadro 2. A quantidade informada neste quadro foi descrita em números absolutos.

Quadro 2 – Critérios e requisitos avaliados no Modelo de Buta e Teixeira

Critério	Foco da avaliação	Quantidade de requisitos avaliados
Controle e accountability	Avalia a comunicação institucional, a atuação do controle interno por meio de auditorias, responsabilização dos agentes, acesso à informação.	10
Participação social	Avalia a participação social para a tomada de decisão interna e externa.	6
Recursos estratégicos	Avalia os recursos patrimoniais, profissionais e orçamentários e, ainda, a capacitação do corpo funcional.	8
Acesso à Justiça	Avalia os canais de comunicação com a sociedade, a realização de campanhas educativas e a atuação em rede.	8
Total		32

Fonte: Elaborado pela autora com base no Modelo de Buta e Teixeira (2020).

O modelo proposto por Buta e Teixeira (2020) traz os resultados obtidos com sua aplicação. As conclusões apresentadas pelos autores

neste artigo foram baseadas em dados levantados em pesquisa empírica, denotando, com isso, a efetividade deste modelo.

2.3.3 MODELO DE AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL DE OLIVEIRA E RESENDE JÚNIOR

Apresentado por Oliveira e Resende Júnior (2020), esse modelo avalia um total de 16 requisitos, distribuídos entre três critérios, conforme o Quadro 3, cujos números são absolutos.

Quadro 3 – Critérios e requisitos avaliados no Modelo de Oliveira e Resende Júnior

Critério	Foco da avaliação	Quantidade de requisitos avaliados
Gestão estratégica	Envolve aspectos relacionados ao funcionamento da organização.	8
Pessoas	Envolve aspectos relacionados às pessoas que atuam na organização	5
Accountability	Envolve transparência, responsabilização e prestação de contas da organização.	3
Total		16

Fonte: Elaborado pela autora com base no Modelo de Oliveira e Resende Júnior (2020).

No mesmo artigo em que apresentam este modelo, Oliveira e Resende Júnior (2020) também trazem os resultados obtidos com a aplicação dele, que foram contabilizados pelos autores e embasaram suas conclusões. Demonstra-se, assim, que o modelo concebido pelos autores corresponde a um instrumento de avaliação da governança organizacional que proporciona resultados efetivos baseados em evidências.

2.3.4 MODELO DE GOVERNANÇA DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Segundo o TCU (2021a), a governança pública organizacional compreende mecanismos de liderança, estratégia e controle que são

colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Logo, as funções de governança e de gestão são distintas.

A governança traz o direcionamento de como devem ser executadas as atividades, avaliando o ambiente, os cenários, as alternativas e os resultados atuais e esperados, para direcionar o planejamento, a coordenação e a execução de políticas e planos e, assim, monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento das metas estabelecidas (TCU, 2021a). Por sua vez, a gestão corresponde à realização em si dessas atividades, e, para isso, é essencial planejar as ações baseando-se nas prioridades e nos objetivos estabelecidos, executar os planos para gerar resultados para a sociedade e controlar o desempenho mediante a gestão dos riscos encontrados (TCU, 2021a).

Por esse modelo, para que as funções de governança sejam executadas satisfatoriamente, os mecanismos de governança pública nele previstos devem ser adotados. No Quadro 4, a seguir, são relacionados estes mecanismos e as práticas (requisitos) respectivas, cujas quantidades estão em números absolutos.

Quadro 4 – Mecanismos e práticas avaliados no Modelo do TCU

Mecanismo	Foco da avaliação	Práticas	Quantidade de requisitos avaliados
Liderança	Refere-se às práticas que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, como a adequação do modelo de governança ao contexto e aos objetivos organizacionais; a promoção da cultura de integridade na organização e a garantia de que os líderes, conjuntamente, possuam as competências adequadas ao desempenho de suas atribuições;	- Estabelecer o modelo de governança; - Promover a integridade; - Promover a capacidade da liderança.	8

Estratégia	Busca munir a organização de informações que propiciem um direcionamento estratégico de suas atribuições, alinhando as atividades desta com os objetivos estratégicos de Estado e de Governo; lidar com os riscos relacionados e monitorar os resultados organizacionais;	- Gerir riscos; - Estabelecer a estratégica; - Promover a Gestão Estratégica; - Monitorar o alcance dos resultados organizacionais; - Monitorar o desempenho das funções de gestão.	26
Controle	Abrange aspectos relacionados à transparência, accountability e efetividade da auditoria interna.	- Promover a transparência; - Garantir a accountability; - Assegurar a efetividade da auditoria interna.	9
total			43

Fonte: Elaboração própria com base no Modelo do TCU (2021a).

Baseado nesse modelo, o TCU resumiu as práticas de governança em dez passos para que gestores que administram recursos públicos possam, de maneira rápida e prática, conhecer essas práticas e aplicá-las com vistas ao aprimoramento da governança de suas organizações (TCU, 2021a). São eles:

1. **estabelecer o Modelo de Governança adequado à realidade da organização: neste passo, é importante observar o tamanho, a complexidade, o tipo de serviço público ofertado e o perfil de risco da organização;**
2. **liderar com integridade e combater os desvios: o comportamento do agente público deve estar alinhado aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre o interesse privado;**
3. **promover a capacidade de liderança: a escolha dos gestores é baseada no mérito e no desempenho demonstrado e devem ser dadas a estes oportunidades para desenvolver suas capacidades de liderança;**
4. **gerenciar riscos: a organização deve contar com estrutura de gestão de riscos adequada às suas necessidades para subsidiar suas decisões, inclusive;**
5. **estabelecer a estratégia e promover a gestão estratégica: neste passo, a organização deve contar com os objetivos**

estratégicos definidos, estabelecer, mediante planos de ação, a atuação para o alcance destes objetivos e acompanhar a implementação e a execução dessas ações;

6. **monitorar resultados: a organização deve estabelecer rotinas e indicadores de desempenho para mensurar os resultados alcançados;**
7. **promover a transparência: a organização deve adotar ações que permitam o fácil acesso dos cidadãos às informações, entre elas os objetivos e metas estabelecidos e os resultados alcançados. Nesse passo, reforça-se a atuação proativa dos canais de ouvidoria;**
8. **garantir a *accountability*: refere-se à prestação de contas dos recursos públicos administrados e à possibilidade de responsabilização dos agentes infratores;**
9. **avaliar a satisfação das partes interessadas: envolve o monitoramento e a avaliação da imagem que o cidadão tem da organização e, ainda, a satisfação pelos serviços ofertados e prestados; e**
10. **assegurar a efetividade da auditoria interna: visa aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimento objetivos baseados em riscos, para aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e de controle.**

Desde 2017, o TCU realiza, sistematicamente, levantamentos para conhecer melhor a situação da governança no setor público e estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança (2021b, p. 3). Para mensurar o nível de governança dos órgãos e entidades, o TCU criou o iGG, índice inicialmente desenvolvido para identificar riscos sistêmicos e verificar a evolução dos entes públicos (TCU, 2024b). Em março de 2024, o TCU apresentou o novo índice de avaliação de governança organizacional, o iESGo – Índice ESG, que substituiu o iGG. O novo índice avalia as práticas de governança e adota parâmetros de sustentabilidade social e ambiental, compondo as dimensões representadas no termo ESG. A transição acompanha os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (TCU, 2024b).

Sobre os resultados obtidos com a aplicação desse tipo de índice, em 2017, 448 organizações participaram do levantamento realizado pelo TCU, sendo que, em 2018, este número subiu para 498. Na aferição seguinte realizada em 2021, o número de organizações participantes

com resultados válidos reduziu para 378 (TCU, 2017b, p. 3; 2018b, p. 3; 2021b, p. 3), sendo este o último resultado desse tipo de levantamento divulgado pelo Tribunal. Entre os entes avaliados, a título de recorte nesse levantamento relacionado à área educacional, visto que o órgão focal deste estudo de pesquisa é desta área, elegeu-se o Ministério da Educação para avaliar os resultados na área de governança pública. Assim, consultando o resumo dos resultados da autoavaliação da organização realizada em 2017, verifica-se que a este Ministério foi atribuído o valor de 36% no indicador iGG e de 65% no iGovPub (TCU, 2017b, p. 4).

Em 2018, os valores de ambos os índices sofreram queda, tendo sido atribuído ao MEC o valor de 30% no iGG e de 54% no iGovPub (TCU, 2018b, p. 3). Na última avaliação disponibilizada pelo TCU, realizada em 2021, esses percentuais subiram, tendo sido atribuído a este Ministério o valor de 55,0% com relação ao indicador iGG e de 58,6% quanto ao indicador iGovPub (TCU, 2021b, p. 3). Portanto, do exemplo utilizado, constata-se que o modelo instituído pelo TCU permite a obtenção de resultados embasados em evidências.

2.3.5 MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA DO MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

O Modelo de Governança e Gestão Pública – Gestaopublicagov.br foi instituído pela Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública que operacionalizam transferências de recursos da União no Transferegov.br. Os objetivos deste modelo são: contribuir para a melhoria contínua da governança e da gestão; aprimorar a entrega dos serviços públicos e estabelecer a melhoria da governança e da gestão como valor fundamental nas instituições públicas, segundo dispõe o art. 2º da Portaria SEGES/MGI n. 7.383, de 21 de novembro de 2023, que normatiza atualmente esse Modelo (MGI, 2023a).

Ainda, segundo o inciso IV do art. 3º da Portaria SEGES/MGI n. 7.383, de 2023, esse modelo visa à implementação objetiva das condições para o aprimoramento da governança e da gestão dos órgãos e entidades no âmbito da administração pública. Para mensurar o nível de maturidade em governança e gestão dos órgãos e entidades no Gestaopublicagov.br, utiliza-se o IMGG 100 pontos, estruturado a

partir de sete critérios de aplicação, que se desdobram em requisitos próprios a serem considerados e avaliados para identificar as práticas adotadas pelo órgão e os resultados obtidos (MGI, 2023a).

No Quadro 5 estão descritos os critérios e os requisitos avaliados pelo Modelo do MGI (2023a), à exceção do critério "Práticas destacadas", cuja mensuração não foi possível, pois o Guia do IMGG 100 pontos (MGI, 2023b) não especifica quais seriam os requisitos avaliados e a respectiva pontuação. Veja o Quadro 5 a seguir.

Quadro 5 – Critérios e requisitos avaliados no Modelo do MGI

Critério	Foco da avaliação	Quantidade de requisitos avaliados
Governança	Avalia se a alta direção promove o monitoramento e a divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.	7
Estratégias e planos	Relaciona-se ao planejamento estratégico e ao conjunto de projetos, programas, planos, ações e iniciativas estratégicas existentes.	5
Público-alvo	Examina se o órgão possui Carta de Serviços e como funcionam os serviços relativos à Ouvidoria. São temáticas que dialogam diretamente com a sociedade.	9
Sustentabilidade	Analisa se o órgão possui condições de sustentabilidade como planos orçamentário e financeiro e portal de transparência, entre outros.	5
Capital intelectual	Relaciona-se ao quadro funcional da instituição. Avalia se a organização possui de capacitação e se examina o desempenho dos seus colaboradores.	7
Processos	Avalia o nível de propensão a fraude e corrupção no órgão.	4
Valor público	Verifica se os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas	9

	estão definidos e são avaliados periodicamente.	
Práticas destacadas	Identifica boas práticas que já foram implementadas, testadas e que já apresentam bons resultados, podendo formar um banco de boas práticas a serem aplicadas por outras organizações públicas, como solução para situações semelhantes. Apesar de o seu registro ser facultativo, é viável que essas práticas sejam ser descritas e categorizadas, uma vez que sua pontuação comporá a avaliação final.	Não informado.
Total		46

Fonte: Elaborado pela autora com base no Modelo do MGI (2023a, 2023b).

Como visto, o Modelo do MGI (2023a, 2023b) aborda, no mínimo, 46 requisitos distribuídos entre os sete critérios avaliados. Segundo o MGI (2023a), os principais benefícios deste modelo são:

a) **fortalecimento da governança;**
b) **melhoria da Qualidade da Gestão por meio de um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento;**
c) **participação em ação cooperativa que possibilita troca de experiências entre as organizações;**
d) **promoção da cooperação interna;**
e) **compartilhamento de conhecimento e unificação de entendimentos;**
f) **sinergia na comunicação entre os parceiros;**
g) **melhoria de processos;**
h) **construção colaborativa de soluções e melhorias; e**
i) **gestão pública mais íntegra, integrada, inovadora, transparente, simples e efetiva.**

Portanto, verifica-se que se trata de modelo desenhado com o intuito de integrar ações de promoção da transparência, da responsabilidade e de cooperação interna com o objetivo de melhorar os processos e a comunicação entre as partes e aprimorar a eficiência e a efetividade da administração pública. A aplicação do Modelo do MGI (2023b) é bienal, operacionalizada nos anos ímpares com base nas informações dos anos pares imediatamente antecessores ao da aplicação, e é realizada por meio do IMGG 100 pontos, que foi desenvolvido para ser o primeiro patamar de referência do nível de

maturidade da governança e gestão do Gestaopublicagov.br (MGI, 2023b).

O Modelo do MGI (2023b) prevê quatro níveis de pontuação para verificação da maturidade, divididos em três categorias, a saber: "Declaração de aplicação do IMGG 100 pontos", "Bronze 3" e "Bronze 4". As categorias e pontuações, bem como os estágios da organização correspondentes, estão definidos na Figura 4.

Figura 4 – Categorias, pontuações e estágios da organização no IMGG 100 pontos

INSTRUMENTO DE MATURIDADE DA GOVERNANÇA E DA GESTÃO IMGG 100 pontos		
CATEGORIA	**PONTUAÇÃO**	**ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO**
Bronze 4	**75 a 100**	Excelente! A priorização, sistematização e implementação das ações de melhoria da gestão e dos processos gerenciais estabeleceram as bases para a consolidação de uma cultura de elevado nível de maturidade em governança e gestão em sua organização. Os resultados apresentados refletem uma elevação da satisfação com a prestação dos serviços, em decorrência do atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Lembre-se que "sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã".
Bronze 3	**50 a 74,99**	Muito Bom! Em decorrência da continuidade na implementação das ações de aprimoramento, sua organização apresenta muitas melhorias na gestão e na prestação dos serviços. Surgem muitos resultados de satisfação das partes interessadas. Foque nas ações de aprimoramento dos processos de relacionamento e atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Pergunte-se sempre: qual o valor público que estamos entregando?
Declaração de aplicação do IMGG 100 PONTOS.	**25 a 49,99**	Parabéns! Sua organização já apresenta algumas melhorias na sua gestão e na prestação dos serviços. Surgem alguns resultados decorrentes da priorização e adoção de algumas boas práticas de gestão. Agora é buscar maior continuidade na implementação das ações. Lembre-se que a regularidade de sua ação é o que levará a organização a novas conquistas.
	0 a 24,99	Ok! Sua organização já deu os primeiros passos visando a melhoria de sua gestão. Com a implementação dos planos de melhoria priorizados, logo surgirão melhores resultados na gestão e no desempenho dos processos gerenciais. Tenha em mente que a persistência é fundamental para o sucesso da organização na prestação dos serviços públicos.

Fonte: Guia do IMGG 100 pontos (2023b, p. 46).

Observando a Figura 4, verifica-se que para os dois níveis inferiores (equivalente a "Bronze 1" e "Bronze 2") não há emissão de certificação e, sim, da "Declaração de aplicação do IMGG 100 pontos". Segundo o Guia do Instrumento de Maturidade de Governança e Gestão IMGG 100 pontos (2023b, p. 41), os órgãos e entidades que, nas aplicações do IMGG 100 pontos, obtiverem pontuação inferior a 51 pontos receberão a Declaração de Aplicação do IMG 100 pontos,

automaticamente, sem necessidade de validação externa. Já, para os dois níveis superiores, após validação feita pelo MGI, são emitidas as certificações “Bronze 3” e “Bronze 4”, respectivamente.

A verificação do grau de aderência das práticas de governança e de gestão da organização em relação ao referencial preconizado – o Gestaopublica.gov.br (MGI, 2023b) – é feita mediante a atribuição de pontos para cada critério atendido e a classificação final é obtida pelo somatório desses pontos. A partir da pontuação total apurada, identifica-se o estágio de maturidade da governança e da gestão em que a organização se encontra, conforme descrito na Figura 4. A correlação da pontuação máxima para cada critério desse modelo está descrita no Quadro 6.

Quadro 6 – Pontuação geral do IMGG 100 pontos

Fundamento/Critério	Pontuação máxima
Governança	10
Estratégias e planos	10
Público-alvo	15
Sustentabilidade	10
Capital intelectual	10
Processos	15
Valor público	25
Práticas destacadas	5
Total	100

Fonte: Elaboração própria com base no Guia do IMGG 100 pontos (MGI, 2023b, p. 39).

O IMGG 100 pontos foi aplicado na SEEDF por duas vezes. A primeira ocorreu em 2021 e mensurou a maturidade em governança e gestão no ano de 2020, e a última aplicação foi realizada em 2023, referente a 2022. Sobre a próxima aplicação do IMGG 100 pontos, sua realização ocorrerá no decorrer de 2025, tomando por base o exercício de 2024 (SEEDF, 2023a). Portanto, verifica-se que se trata de modelo já utilizado pelo órgão pesquisado em dois momentos distintos e cuja aplicação gera resultados baseados em evidências.

2.3.6 MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL

Segundo o inciso I do art. 2º do Decreto n. 39.736, de 28 de março de 2019 (Distrito Federal, 2019b), que dispõe sobre a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal, o termo "governança pública" pode ser conceituado como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Assim, visando estabelecer a referência para a implementação da governança pública no âmbito deste ente federativo, foi instituído, por meio da Resolução n. 4, de 19 de agosto de 2024, do Conselho de Governança Pública do DF, publicada no DODF de 3 de setembro de 2024, o Modelo de Governança Pública do DF (Distrito Federal, 2024b) voltado aos órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.

Trata-se de modelo aplicável à SEEDF, já que foi estabelecido com fundamento em um decreto governamental do DF – Decreto n. 39.736, de 2019 – e a Secretaria de Educação é um órgão integrante da Administração Direta deste ente federativo. Porém, considerando a recente instituição desse modelo, não foram encontrados registros de que ele tenha sido aplicado à SEEDF, pela CGDF, ainda no ano 2024, de modo que a utilização dele para fins do presente estudo representará sua primeira aplicação.

Em consulta ao Guia Prático para implementação do Modelo de Governança Pública do Distrito Federal (Distrito Federal, 2024a), observa-se que este Modelo consiste em verificar se o órgão avaliado possui mecanismos ou executa atividades de governança. Operacionalizado pela CGDF, esse modelo prevê dimensões e critérios a serem avaliados. A quantidade de práticas propostas pelo Modelo de Governança Pública do DF (2024b) está descrita no Quadro 7 e equivale ao quantitativo de critérios nele estabelecidos.

Quadro 7 – Dimensões, critérios e quantidades de práticas avaliadas no Modelo do Distrito Federal			
Dimensão	**Critério**	**Foco da avaliação**	**Quantidade de práticas avaliadas**
I - Ambiental	Objetivos Estratégicos (projetos, ações, iniciativas) no PEDF relacionadas à dimensão ambiental.	Verifica se o órgão possui projetos, ações ou iniciativas no PEDF relacionadas à dimensão ambiental.	8
	Integração da dimensão ambiental à estratégia para orientar a tomada de decisão.	Verifica se há previsão, na estratégia do órgão, de ações relacionadas à dimensão ambiental para orientar na tomada de decisão nesse contexto.	
	Adesão a índices reconhecidos relacionados à dimensão ambiental.	Observa se o órgão aderiu a índices de avaliação relacionados à dimensão ambiental.	
	Existência de políticas públicas ou iniciativas voltadas à dimensão ambiental.	Verifica se o órgão possui políticas públicas ou iniciativas voltadas à dimensão ambiental.	
	Existência de área, cargo designado e/ou espaço colegiado (comissão, comitê) para o desempenho das atividades relacionadas à dimensão ambiental.	Observa se o órgão possui área, cargo, comissão ou comitê para o desenvolvimento das atividades relacionadas à dimensão ambiental.	
	Promoção de práticas sustentáveis (ex: uso racional da água e energia elétrica, utilização de papel reciclado ou não clorado, coleta seletiva	Verifica se o órgão promove ações voltadas à práticas sustentáveis relacionadas à dimensão ambiental.	

	solidária, desfazimento responsável de bens e inutilizados/obsoletos e utilização de critérios de sustentabilidade nos serviços contratados).		
	Promoção de ações de sensibilização e capacitação sobre responsabilidade ambiental.	Verifica se o órgão promove ações de sensibilização ou formação voltadas à responsabilidade ambiental.	
	Publicação e/ou comunicação interna e externamente de informações relativas às políticas, ações e procedimentos relacionados à dimensão ambiental.	Observa se o órgão possui publicação e/ou comunicação interna e externamente de informações relativas às políticas, ações e procedimentos relacionados à dimensão ambiental.	
II - Social	Objetivos Estratégicos (projetos, ações, iniciativas) no PEDF relacionadas à dimensão social.	Verifica se o órgão possui projetos, ações ou iniciativas no PEDF relacionadas à dimensão social.	8
	Integração da dimensão ambiental à estratégia para orientar a tomada de decisão.	Verifica se há previsão, na estratégia do órgão, de ações relacionadas à dimensão social para orientar na tomada de decisão nesse contexto.	
	Adesão a índices reconhecidos relacionados à dimensão social.	Observa se o órgão aderiu a índices de avaliação relacionados à dimensão social.	
	Existência de política pública ou iniciativas voltadas à dimensão social.	Verifica se o órgão possui políticas públicas ou iniciativas voltadas à dimensão social.	
	Existência de área, cargo designado e/ou espaço colegiado (comissão, comitê) para o desempenho das	Observa se o órgão possui área, cargo, comissão ou comitê para o desenvolvimento das atividades relacionadas à dimensão social.	

	atividades relacionadas à dimensão social.		
	Promoção de práticas sustentáveis: (ex: políticas e programas de qualidade de vida no trabalho, promoção da cultura de diversidade e inclusão, práticas de prevenção e combate ao assédio, diretrizes e procedimentos formalizados para o combate à práticas discriminatórias relacionadas à raça, gênero, orientação sexual, deficiência, origem e religião).	Verifica se o órgão promove ações voltadas à práticas sustentáveis relacionadas à dimensão social.	
	Promoção de ações de sensibilização e capacitação sobre responsabilidade social.	Verifica se o órgão promove ações de sensibilização ou formação voltadas à responsabilidade social.	
	Publicação e/ou comunicação interna e externamente de informações relativas às políticas, ações e procedimentos relacionados à dimensão social.	Observa se o órgão possui publicação e/ou comunicação interna e externamente de informações relativas às políticas, ações e procedimentos relacionados à dimensão ambiental.	
III - Governança	Mecanismos de liderança (instituição e funcionamento do Comitê Interno de Governança).	Observa se o órgão possui Comitê Interno de Governança Pública instituído e em funcionamento.	14
	Existência de área responsável/agente de governança.	Verifica se o órgão conta com área responsável ou agente de governança definido.	

Planejamento Estratégico.	Analisa se o órgão possui plano estratégico institucional vigente; se há área responsável definida para esta atividade; se é feito o acompanhamento e se há plano de comunicação para difundir esse assunto.
Mapeamento de processos.	Avalia se o órgão realiza o mapeamento dos processos organizacionais; se há área responsável definida para esta atividade; se é feito o acompanhamento e se há plano de comunicação abordando esse tema.
Controle interno.	Analisa se o órgão possui área responsável pelo controle interno; se a atividade de controle interno é desenvolvida e se há divulgação dessas informações internamente.
Gestão de Riscos.	Identifica se o órgão conta com a gestão de riscos implantada; se possui uma área específica para tratar desse tema; se é feito o acompanhamento dos riscos estabelecidos pela organização e há comunicação interna orientando sobre como mitigar ou evitar riscos.
Programa de Integridade Pública.	Prevê a instituição desse tipo de programa e que, entre as atividades de desenvolvimento deste Programa estejam previstas aquelas relacionadas ao acompanhamento dos programas de integridade das empresas contratadas pelo órgão, conforme previsto na Lei n. 6.112, de 2 de fevereiro de 2018, que dispõe sobre a implementação de Programa de Integridade em pessoas jurídicas que firmem relação contratual de qualquer natureza com a administração pública do Distrito Federal em todas as esferas de poder; verifica

	se o órgão conta com área específica e plano de comunicação para divulgar e desenvolver ações de Integridade Pública.
Transparência.	Examina se o órgão desenvolve ações que permitam o acompanhamento pelo cidadão da atuação da organização; verifica a existência de área específica para gerir a transparência e como é feita a divulgação de informações a esse respeito.
Ouvidoria.	Verifica se há área responsável no órgão que sirva de interface entre o cidadão e a organização; como esta atividade é desenvolvida e de que maneira ela é difundida internamente. e a organização.
Governança de Pessoas (dimensionamento de pessoal, qualidade de vida e desenvolvimento de competências, gestão do desempenho, gestão do conhecimento).	Envolve o dimensionamento de pessoal, a gestão por competências e se há treinamento das lideranças sobre regimento interno, código de ética e programa de integridade.
Modelo de Governança e Gestão (IMGG).	Verifica os resultados das avaliações das aplicações do IMGG 100 pontos no órgão.
Modelo de Governança e Gestão (IMGG).	Verifica os resultados das avaliações das aplicações do IMGG 100 pontos no órgão.
Proteção de dados pessoais.	Verifica se o órgão possui normas e mecanismos de prevenção e proteção de dados pessoais.

	Conformidade.	Analisa se o órgão possui área responsável pela pela conformidade; se o regimento interno está atualizado e se há divulgação dessas informações internamente.	
IV - Inovação	Objetivos Estratégicos (projetos, ações, iniciativas) no PEDF relacionadas à inovação.	Verifica se o órgão possui projetos, ações ou iniciativas no PEDF relacionadas à inovação.	8
	Integração da inovação à estratégia para orientar a tomada de decisão.	Verifica se há previsão, na estratégia do órgão, de ações relacionadas à inovação para orientar na tomada de decisão nesse contexto.	
	Adesão a índices reconhecidos relacionados à inovação.	Observa se o órgão aderiu a índices de avaliação relacionados à inovação.	
	Existência de política pública ou iniciativas voltadas à inovação.	Verifica se o órgão possui políticas públicas ou iniciativas voltadas à inovação.	
	Existência de área, cargo designado e/ou laboratório de inovação para o desempenho das atividades relacionadas à inovação.	Observa se o órgão possui área, cargo, comissão ou comitê para o desenvolvimento das atividades relacionadas à inovação.	
	Promoção de práticas sustentáveis: (ex:política de inovação instituída - normativo e ações - cultura de inovação promovida no órgão por meio de programas continuados, fluxo de trabalho valorizando as ideias e possibilidades de testar novos processos, ferramentas, projetos ou tecnologia, parcerias com	Verifica se o órgão promove ações voltadas à práticas sustentáveis relacionadas à inovação.	

	universidades ou outras instituições especializadas com foco no fomento à inovação dentro do órgão).		
	Promoção de ações de sensibilização e capacitação sobre inovação.	Verifica se o órgão promove ações de sensibilização ou formação voltadas à inovação.	
	Publicação e/ou comunicação interna e externamente de informações relativas às políticas, ações e procedimentos relacionados à inovação.	Observa se o órgão possui publicação e/ou comunicação interna e externamente de informações relativas às políticas, ações e procedimentos relacionados à inovação.	
Total			38

Fonte: Elaboração própria com base em informações constantes do Guia Prático para implementação do Modelo de Governança Pública do Distrito Federal (Distrito Federal, 2024a) e existentes na Asgov da SEEDF.

Logo, o modelo definido pelo DF para avaliar a capacidade de governança pública de um órgão consiste em verificar a existência das atividades e dos mecanismos descritos no Quadro 7, mediante a aplicação de 38 critérios. Sobre a aplicação desse modelo, os seus critérios são mensuráveis, tornando possível, portanto, que os resultados de sua utilização sejam baseados em evidências.

Verificou-se, ainda, que, em 2023, antes da instituição do Modelo de Governança Pública do DF, a CGDF havia elaborado uma proposta incipiente de modelo de governança e iniciada a aplicação dos seus critérios junto aos órgãos do DF. Apesar de não terem sido localizados na *Internet* relatórios que demonstrem os números alcançados com a aplicação desse modelo, no 2º Fórum de Governança da CGDF realizado em agosto de 2023, a Controladoria-Geral do DF informou que, nos dez órgãos visitados até aquele momento – rol do qual a SEEDF fez parte –, os melhores resultados obtidos foram nas áreas de transparência e ouvidoria, que alcançaram 100% nos coeficientes (Distrito Federal, 2023b). Este registro denota que, em 2023, um modelo inicial foi aplicado na SEEDF e em alguns órgãos do DF e que é possível aferir seus resultados do mesmo modo que o modelo apresentado pelo MGI (2023a).

2.4. REFERÊNCIAS EMPÍRICAS

Nesta seção são apresentadas as referências empíricas que embasaram esse estudo, relacionadas às ações implementadas, às facilidades e dificuldades encontradas e aos ganhos decorrentes da implementação da governança. Estão dispostas no Quadro 8.

Quadro 8 – Referências empíricas

Tipo de ocorrência na implementação da governança	Referências	Exemplos
Ações implementadas	Ramos, Montezano, Pinheiro e Avelar (2021)	- “estrutura de governança, mediante a criação de comitês de gestão em temas diversos e áreas de suporte à governança”; - “governança de gestão de processo, com a definição de diretrizes, monitoramento e controle de gestão de processo”;

		- “capacitação, mediante a formação gerencial para diferentes níveis hierárquicos por meio de cursos em planejamento estratégico e gestão de riscos”; - “desenvolvimento de fóruns, objetivando discussão para desenvolvimento do planejamento estratégico e da melhoria do processo finalístico da organização”; e - “gestão de riscos, mediante o mapeamento de riscos e elaboração de plano de tratamento”.
Facilidades identificadas	Distrito Federal (2019)	- “comprometimento e apoio permanente da alta administração”
	Andrade (2020)	- “o incentivo do comando superior ou do próprio Comandante (ou Diretor), ao lado da experiência e da qualificação profissional do efetivo, foram considerados os maiores facilitadores”
Dificuldades encontradas	Ramos, Montezano, Pinheiro e Avelar (2021)	- “Limitações em governança”; - “Aspectos culturais do serviço público”; - “Limitações em processos de comunicação”; - “Pouco patrocínio”; - “Baixo comprometimento e interesse dos envolvidos”; - “Influências externas”.
Ganhos obtidos	Ramos, Montezano, Pinheiro e Avelar (2021)	- “Melhorias na gestão”; - “Melhorias no alcance dos resultados”; - “Melhorias na gestão de processos”; - “Melhorias na gestão de riscos”; - “Maior transparência”.
	TCU (2020)	Garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos”; - “Garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos”; - “Ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito”; - “Ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos”; - “Possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão”;

		- “Dialogar com a sociedade e a ela prestar contas”; - “Garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos”; - “Promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores”; - “Definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade”; - “Institucionalizar estruturas adequadas de governança”; - “Selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais)”; - “Avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles”; - “Garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos”; - “Utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis”; - “Controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável”; - “Prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis)”.

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o Quadro 8, relativamente às ações necessárias à implementação da governança, percebe-se a importância de se estabelecer um comitê interno, composto por representantes da alta administração, para o desenvolvimento da governança nas organizações e da capacitação para disseminar conhecimentos sobre essa temática. Entre os mecanismos de governança existentes, observa-se que a gestão por processos e a gestão de riscos se sobressaem na literatura encontrada.

Em alusão às facilidades encontradas ao longo do processo de implementação da governança, o apoio da alta gestão demonstra-se essencial para viabilizar a governança e, novamente, a capacitação dos agentes é citada como um facilitador, demonstrando a relevância de adoção de ações com este fim. No quesito das dificuldades mencionadas pela literatura, chama a atenção o baixo comprometimento e interesse dos envolvidos, que representa um ponto de atenção da alta administração para entender as situações que

levaram a esse comportamento, e as limitações em processos de comunicação, denotando, mais uma vez, a necessidade de se investir em ações voltadas à formação e à divulgação de informações sobre a governança.

Sobre os ganhos decorrentes da aderência às práticas de governança, percebe-se que a implementação da governança impacta diretamente na melhoria da gestão da organização, já que, nos estudos empíricos mencionados, são ressaltadas práticas que resultam nesta melhoria, como a gestão orientada para resultados, gestão de riscos, gestão por processos, transparência e *accountability* e, novamente, a capacitação. Neste caso, verifica-se que a capacitação foi mencionada pela literatura em todos os quesitos (ações, facilidades, dificuldades e ganhos), o que demonstra a sua imprescindibilidade no contexto da governança.

3

3 METODOLOGIA

Método são regras precisas e fáceis, a partir da observação exata das quais se terá certeza de nunca tomar um erro por uma verdade, e, sem aí desperdiçar inutilmente as forças de sua mente, mas ampliando seu saber por meio de um contínuo progresso, chegar ao conhecimento verdadeiro de tudo do que se é capaz. Trata-se, ainda, pela pesquisa, de aumentar o saber, de chegar ao conhecimento verdadeiro dentro dos limites de nossas capacidades e das condições da pesquisa. Para isso, o método indica regras, propõe um procedimento que orienta a pesquisa e auxilia a realizá-la com eficácia (Laville; Dionne, 2007, p. 11).

Por sua vez, a metodologia corresponde à reflexão sobre o método, suas variedades, suas práticas e seus efeitos (Laville; Dionne, 2007, p. 13). Nesse contexto, por meio do presente capítulo, apresenta-se a caracterização das classificações da pesquisa e os procedimentos adotados na condução desse estudo, como a definição do público-alvo e a realização da amostragem, coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo configura-se como teórico-empírico: teórico porque o conhecimento obtido permanece até ser contestado por outras interpretações dos fatos, e empírico por ser baseado na experiência. Nesse sentido, Laville e Dionne (2007, pp. 36-37) explicam que há a aceitação de que a teoria seja uma compreensão adequada, ainda que possivelmente provisória, e o reconhecimento de que outras verificações poderão, mais tarde, assegurar-lhe maior validade. Esses mesmos autores (2007, p. 23) ressaltam que, a partir do século XVII, surge principalmente a preocupação em se proceder à observação empírica do real antes de interpretá-lo pela mente, depois, eventualmente, de submetê-lo à experimentação, recorrendo-se às ciências matemáticas para assistir suas observações e suas explicações.

Relativamente aos pontos de vista da pesquisa científica, trata-se de pesquisa aplicada, pois visa adquirir novos conhecimentos para permitir, se for o caso, a proposição de melhorias para a gestão da SEEDF. Nesse sentido, *Sleutjes* (1999, p. 107) afirma que a pesquisa

aplicada se refere à aplicação de um conhecimento que pode não representar necessariamente uma descoberta, mas que certamente poderá significar uma diferença quando introduzido na realidade. Isto significa que a pesquisa aplicada pode e deve ser planejada de forma a atender aos anseios da sociedade, criando maiores vínculos entre a teoria e a realidade.

Caracteriza-se, também, como pesquisa de caráter descritivo. A respeito, Nunes, Nascimento e Luz (2016, p. 146) afirmam que a pesquisa descritiva inclui um estudo observacional, onde se comparam dois grupos similares, sendo assim, o processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo, e que a grande contribuição da pesquisa descritiva é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

Sobre o recorte temporal, a pesquisa analisou os dados relacionados ao período de 2020 a 2024. Com isso, para atender ao terceiro objetivo específico, foi realizada uma pesquisa longitudinal, e para os demais objetivos específicos, apesar da percepção histórica ser considerada pela experiência dos participantes, foi realizado um recorte transversal, já que foram levantadas as compreensões que o público-alvo tem do momento atual da SEEDF.

Para a avaliação da maturidade em governança pública e gestão na SEEDF, a realização da pesquisa adotou uma abordagem mista, mediante a análise dos dados quantitativos e qualitativos, ou seja, foram adotadas técnicas de coleta que permitiram a quantificação da percepção do público-alvo com o uso de perguntas abertas e fechadas nos questionários, bem como o aprofundamento complementar com análise de documentos. Com isso, foram utilizados tanto dados secundários quanto primários.

Para esse estudo foi utilizada a técnica de triangulação de dados, que, segundo Paiva, Barbosa e Ribeiro (2009), compreende um processo em que a abordagem qualitativa funciona como suporte consistente para análises quantitativas. Trata-se, portanto, de um procedimento que combina diferentes métodos de coleta de dados, distintas populações (ou amostras), diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, para consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado (*Zappellini*; *Feuerschütte*, 2015). Dadas as suas características, optou-se por utilizar

a triangulação de dados nesse estudo com o intuito de complementar a coleta de dados com diferentes fontes e, assim, permitir quantificar e qualificar, de forma aprofundada, os dados obtidos.

A estratégia de pesquisa utilizada foi a baseada em dados existentes, do tipo estudo de caso. Nesse sentido, Laville e Dionne (1999, pp. 156-157) ensinam que o estudo de caso é preferencialmente usado para o fim de precisar os conhecimentos adquiridos, esclarecê-los e aprofundá-los. Para os autores, a vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se veem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos. Portanto, trata-se de um estudo de caso que buscou o aprofundamento na relação direta que os resultados alcançados com a aplicação dos modelos de governança pública têm com o nível de maturidade em governança em que a SEEDF se encontra e quais resultados este nível de maturidade traz para o aprimoramento da gestão.

Esse estudo foi realizado por meio de pesquisa documental, revisão de literatura e levantamento, com a aplicação de dois tipos de questionários, sendo um voltado para os servidores que atuaram diretamente na implementação da Governança Pública na organização, e o outro direcionado aos gestores (ocupantes de cargos de chefia e direção) das unidades administrativas integrantes da administração central da SEEDF. A descrição dos procedimentos utilizados com essas técnicas é detalhada na Seção 3.4.

3.2 LÓCUS DA PESQUISA

Para atingir os objetivos específicos descritos nesse estudo, teve-se como foco os dados obtidos no âmbito da SEEDF. Estes dados foram levantados junto à Assessoria de Governança e Gestão Estratégica – Asgov, que é a unidade responsável pela gestão da governança e da estratégia na Secretaria, e suas subunidades: (i) Assessoria Técnica de Gestão Estratégica Governamental e Institucional; e (ii) Assessoria Técnica de Governança, Integridade e Gestão de Riscos.

Em 15 de abril de 2024, por meio do Decreto n. 45.698, de mesma data (Distrito Federal, 2024c), a Asgov e suas subunidades – Agin e Agir – foram criadas, com este formato, na estrutura administrativa da SEEDF. Até então, existiam apenas a Assessoria de Gestão Estratégica e

Projetos – Agep, com a subunidade Agin. As competências atualmente atribuídas à Agir eram desempenhadas pela Equipe Técnica de Governança, Integridade, Riscos e Conformidade, constituída no âmbito da Agep, sem criação de unidade específica na estrutura administrativa do órgão para esse fim.

Como essas unidades administrativas foram instituídas recentemente (abr. 2024), não estão relacionadas no Regimento Interno vigente desta Secretaria, cuja última atualização se reporta a 2017, cujo texto foi aprovado pelo Decreto n. 38.631, de 20 de novembro de 2017 (Distrito Federal, 2017). Porém, de acordo com a proposta de atualização deste Regimento, em trâmite na SEEDF por meio do Processo n. 00080-00150783/2024-69, verificou-se que a Asgov é a unidade orgânica de coordenação, supervisão e assessoramento superior, com competência para tratar das temáticas: governança pública, integridade pública, gestão da estratégia (governamental e institucional), gestão de riscos (estratégicos, em integridade e relacionados à proteção de dados pessoais), gestão de processos, governança de dados pessoais (LGPD) e gestão democrática, que engloba a coordenação central do processo eleitoral para escolha de diretores, vice-diretores e conselheiros escolares nas unidades escolares da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal de que trata da Lei Distrital n. 4.751, de 7 de fevereiro de 2012 (Distrito Federal, 2012).

Segundo a proposta de atualização do alusivo Regimento, para executar suas atribuições, a Asgov conta com o auxílio das unidades administrativas Agin e Agir, que correspondem às assessorias especializadas que lhes são diretamente subordinadas. Conforme dispõe essa minuta, as atribuições da Agin estão relacionadas à gestão da estratégia, à gestão de processos, ao regimento interno, e à gestão democrática, enquanto a Agir fica responsável pela governança e integridade públicas, governança de dados pessoais e gestão de riscos.

Apesar de a Asgov, a Agin e a Agir ainda constarem apenas da minuta do novo regimento interno da Secretaria, por ter sido criada mediante decreto governamental, a Asgov já foi inserida no organograma atual da SEEDF disponível em seu sítio oficial desta Secretaria (Distrito Federal, 2025) e no Anexo 1. Nesse sentido, a Asgov configura-se como sendo uma unidade administrativa diretamente subordinada à Secretaria Executiva, portanto integrante da alta gestão da SEEDF.

Em consulta ao Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos do Distrito Federal – sistema interno mediante o qual o Governo do Distrito Federal gere o cadastro e a folha de pagamento dos servidores – realizada em novembro de 2024, verificou-se que, à época, a administração central da SEEDF era formada pelas unidades e pelos cargos de chefia e direção relacionados no Quadro 9. As 20 unidades mencionadas neste Quadro constam do organograma da SEEDF apresentado no Anexo 1.

Assim, a partir do levantamento da documentação existente no âmbito da Asgov, procedeu-se à aplicação de questionários junto aos nove servidores lotados no âmbito desta Assessoria e que participaram diretamente da implementação da Governança Pública na Secretaria, bem como junto aos 167 gestores das unidades da administração central deste órgão, descritos no Quadro 9.

Quadro 9 – Gestores da administração central da SEEDF

Unidade Administrativa	Gestores	Quantidade
Gabinete – Gab	Secretária de Estado Chefe de Gabinete	2
Secretaria Executiva – Secex	Secretário-Executivo	1
Diretoria de Tomada de Contas Especial – DITCE	Diretor	1
Assessoria de Governança e Gestão Estratégica – Asgov	Chefe de Assessoria (Asgov)	1
	Chefes de Assessoria Técnica (Agin e Agir)	2
Assessoria Especial – Aesp	Chefe	1
Assessoria Jurídico-Legislativa – AJL	Chefe	1
Assessoria de Comunicação – Ascom	Chefe	1
Assessoria de Relações Institucionais – Ari	Chefe	1
Unidade de Controle Interno – UCI	Chefe	1

Unidade de Apoio às Coordenações Regionais de Ensino – Unicre	Chefe	1
Ouvidoria – Ouv	Ouvidor	1
Corregedoria – Correg	Chefe	1
Subsecretaria de Administração Geral – Suag	Subsecretário	1
	Chefes de Unidade	2
	Diretores	8
	Gerentes	20
Subsecretaria de Gestão de Pessoas – Sugep	Subsecretário	1
	Chefes de Assessoria	2
	Diretores	4
	Gerentes	12
	Chefe de Núcleo	1
Subsecretaria de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação – Suplav	Subsecretário	1
	Chefes de Unidade	2
	Diretores	6
	Gerentes	14
Subsecretaria de Educação Básica – Subeb	Subsecretário	1
	Chefes de Unidade	3
	Diretores	9
	Gerentes	24
	Chefe de Núcleo	1
	Chefe de Assessoria	1
Subsecretaria de Educação Inclusiva e Integral – Subin	Subsecretário	1
	Chefe de Unidade	-
	Diretores	3
	Gerentes	11
Subsecretaria de Apoio às Políticas Educacionais – Suape	Subsecretário	1
	Chefe de Unidade	-
	Diretores	3

	Gerentes	5
Subsecretaria de Infraestrutura Escolar – Siae	Subsecretário	1
	Chefe de Unidade	1
	Diretores	3
	Gerentes	-
Subsecretaria de Operações em Tecnologia da Informação e Comunicação – Subtic	Subsecretário	1
	Chefe de Unidade	1
	Diretores	4
	Gerentes	4
Total		167

Fonte: Elaboração própria, baseada em informações disponíveis no site da SEEDF e no SIGRH.

Os cargos relacionados nesse quadro classificam-se nos níveis estratégico, tático e operacional. São considerados estratégicos aqueles que compõem a alta gestão do órgão, formada pelos cargos de secretário de estado; secretário executivo; chefe de gabinete; subsecretários e chefes de assessoria ou de unidade diretamente subordinadas ao Gabinete ou à Secretaria Executiva. Nesse contexto, ao todo, há 20 cargos de nível estratégico, representando, assim, 11,97% do total de cargos comissionados da administração central da SEEDF.

No nível tático estão os cargos de chefes de unidade ou de assessorias e os diretores no âmbito das subsecretarias e equivalentes, que somam 55 cargos e representam 32,94% dos cargos existentes na administração central. Quanto ao nível operacional, formado pelos cargos de gerentes e chefes de núcleo, resulta em 92 cargos comissionados e corresponde a 55,09% do universo de cargos em exame.

3.3. DEFINIÇÃO DOS MODELOS DE GOVERNANÇA DA PESQUISA

Para definir os modelos de governança objeto desse estudo, foi realizado comparativo entre os modelos de governança descritos nas seções 2.3.1 a 2.3.6. Com o intuito de encontrar semelhanças entre os critérios avaliados nestes modelos, foi elaborado o Quadro 10.

Quadro 10 – Comparativo de termas de critérios avaliados nos modelos de Governança						
Tema de critério avaliado	**Falcão-Martins e Marini (2014)**	**Buta e Teixeira (2018)**	**Oliveira e Resende Júnior (2020)**	**TCU (2021a)**	**MGI (2023a)**	**DF (2024b)**
Acesso à Justiça		✓				
Adesão a índices reconhecidos relacionados às dimensões ambiental, social e inovação						✓
Capacitação e comunicação interna e externa						✓
Capital intelectual (Governança de pessoas)			✓			✓
Colaboração (atuação em redes)	✓					
Controle interno e Conformidade		✓			✓	
Estratégias e Planos		✓		✓		✓
Existência de área ou agente responsável pela governança						✓
Gestão de riscos						✓
Gestão do desempenho	✓					✓
Mapeamento de processos					✓	
Mecanismos de Liderança				✓		✓
Modelo de Governança e Gestão (IMGG)						✓
Ouvidoria (participação social)		✓				

Programa de Integridade						✓
Proteção de dados pessoais						✓
Público-alvo					✓	
Qualidade e capacidade institucional; Sustentabilidade	✓					✓
Transparência e accountability		✓		✓		
Valor público	✓					✓
Total de critérios avaliados em cada modelo	4	5	3	3	9	15

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos modelos referenciados na primeira linha deste Quadro.

Desse comparativo, é possível verificar os critérios que têm maior incidência nos modelos avaliados. Nesse sentido, "Estratégias e Planos" foi o critério que apresentou a maior recorrência entre os modelos, sendo citado em cinco destes, seguido do critério "Transparência e *accountability*", que constou de quatro modelos. Com três recorrências entre os modelos avaliados, têm-se os critérios "Capital intelectual (Governança de pessoas)", "Controle Interno e Conformidade", "Mecanismos de Liderança" e "Qualidade/Capacidade institucional e Sustentabilidade". Já, os critérios "Gestão do desempenho", "Mapeamento de processos", "Ouvidoria (participação social)" e "Valor público" figuraram em dois modelos e, por fim, os critérios "Acesso à Justiça", "Colaboração (atuação em redes)", "Gestão de Riscos", "Modelo de Governança e Gestão (IMGG)", "Capacitação e comunicação interna e externa", "Proteção de dados pessoais", "Programa de Integridade", "Existência de área ou agente responsável pela governança", "Público-alvo" e "Adesão a índices reconhecidos relacionados às dimensões ambiental, social e inovação" foram abordados em apenas um modelo.

Analisando o Quadro 10, constata-se que, entre os modelos apresentados, aqueles que contemplaram o maior número de critérios foram o do MGI (2023a) e o do DF (2024b). Além de ambos serem aplicáveis à SEEDF, observa-se que um dos critérios avaliados no Modelo do DF (2024b) se refere à aplicação do IMGG 100 pontos, que é

o instrumento previsto no Modelo do MGI (2023a), demonstrando um vínculo entre esses dois Modelos.

A avaliação do Modelo do MGI ocorre por meio da aplicação do IMGG 100 pontos, instrumento desenvolvido para ser o primeiro patamar de referência do nível de maturidade da governança e gestão do Gestaopublicagov.br. Esse instrumento visa, especificamente, à implementação objetiva das condições para o aprimoramento da governança e da gestão dos órgãos e entidades que operacionalizam transferências e parcerias da União, por meio da plataforma Transferegov.br (MGI, 2023a).

Pelas razões descritas, especificamente quanto à Secretaria de Educação do DF, a adoção de boas práticas de governança é fundamental para, entre outros benefícios, assegurar que este órgão continue recebendo repasses federais para a execução de políticas públicas. Diante disso, avaliar a maturidade da governança e da gestão na SEEDF é crucial para permitir o acompanhamento do desempenho do órgão nessa área e garantir, inclusive, que não haja interrupção nas transferências de recursos e nas parcerias com a União.

Além de o Gestaopublica.gov.br (MGI, 2023a) ser um dos modelos com maior abrangência em número de requisitos a serem avaliados em cada critério indicado, a Secretaria de Educação do DF operacionaliza transferências de recursos da União por meio da plataforma Transferegov.br, e este Modelo já foi aplicado neste órgão em dois momentos distintos, sendo o primeiro em 2021, avaliando a situação em 2020, e o segundo em 2023, tendo como base o ano de 2022. Logo, a avaliação dos dados encontrados nas aplicações do IMGG – 100 pontos, que é realizada a cada dois anos, permite que ela seja baseada em evidências.

Sobre as perspectivas de outros modelos, a governança na Secretaria de Educação também foi avaliada uma única vez, em 2023, pela Controladoria-Geral do Distrito Federal, que é o órgão responsável por essa temática na Administração Direta, Autárquica e Fundacional do DF. Para essa aplicação, a CGDF utilizou-se de modelo próprio, que visou verificar o atendimento aos critérios por ela estabelecidos e abordou a situação do órgão no momento do exame. Este modelo propiciou um diagnóstico da situação dos órgãos do DF sobre a governança pública e serviu como termômetro para auxiliá-los no desenvolvimento interno desse tema.

O modelo inaugural utilizado pela CGDF foi substituído pelo Modelo de Governança Pública do Distrito Federal instituído em setembro de 2024. Do mesmo modo que o ocorrido com o proposto pelo modelo da CGDF, o Modelo de Governança Pública do DF não prevê pontuações e apenas verifica se o órgão possui os critérios estabelecidos para o que ele considera boa governança. Diferentemente do ocorrido com o Modelo do MGI (2023a) – cujo resultado pode interferir no repasse de recursos da União para o Distrito Federal e, caso isso ocorra, acarretar prejuízos reais para a Secretaria de Educação, que utiliza de recursos federais para a execução de políticas públicas –, o Modelo do DF (2024b) não prevê consequências para os órgãos caso não sejam contemplados os critérios avaliados. Portanto, constitui-se em ferramenta de diagnóstico organizacional nessa área.

Desse modo, a exemplo do ocorrido com o Modelo do MGI (2023a), a avaliação da maturidade em governança pública na SEEDF, utilizando-se do Modelo do DF (2024b), também é baseada em evidências. Logo, esse estudo apresenta-se como essencial e oportuno e a pesquisa foi realizada levando em conta os critérios dispostos nos Modelos de governança do MGI (2023a) e do DF (2024b).

3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A estratégia de verificação foi baseada em parte nos dados existentes nas unidades administrativas da SEEDF informadas (Asgov, Agin e Agir), obtidos em decorrência da pesquisa documental. Em outros casos, foi construída tendo por base a literatura encontrada.

Os dados da pesquisa advêm de levantamento. Com este intuito, foram executadas as seguintes atividades:

a) **identificação e análise da documentação existente na Asgov, na Agin e na Agir, relacionada com a implementação da Governança Pública na SEEDF no período de 2020 a 2024;**
b) **elaboração de quesitos objetivos e subjetivos nos Questionários 1 e 2, com a finalidade de alcançar os primeiro e segundo objetivos específicos, respectivamente; e**
c) **levantamento detalhado das informações elencadas nos modelos de governança do MGI (2023a) e do DF (2024b) e dos resultados alcançados com a aplicação destes Modelos, para avaliar a maturidade em governança pública e gestão da SEEDF e, assim, responder ao terceiro objetivo específico.**

Posteriormente, procedeu-se à análise comparativa dos dados levantados junto à Asgov, Agin e Agir, bem como daqueles obtidos com a aplicação de ambos os questionários. Para tanto, foram executadas as seguintes atividades:

a) **tabulação dos dados em planilha; e**
b) **realização de análise estatística descritiva de frequência das respostas.**

Os detalhes sobre o tipo de abordagem da pesquisa, o método utilizado, a forma de coleta, o público-alvo, a amostragem e como foi realizada a análise dos dados obtidos para cada um dos objetivos específicos previstos nesse estudo constam do Quadro 11. Os procedimentos adotados em cada técnica de coleta são detalhados após a apresentação dessa visão geral.

Quadro 11 – Procedimentos metodológicos por objetivos específicos						
Objetivo Específico	**Abordagem**	**Método**	**Coleta de Dados**	**Público-alvo**	**Amostragem**	**Análise de Dados**
1. Descrever o histórico da implementação da Governança Pública na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, contemplando as ações realizadas; as facilidades e dificuldades encontradas para a implementação, e os ganhos dela decorrentes.	Qualitativa	Pesquisa documental	Pesquisa documental	Documentos da Asgov, Agin e Agir relacionados à governança; Relatórios de avaliação da governança; Relatórios gerenciais e de monitoramento; Legislação e normativos referentes à governança.	Documentos de 2020 a 2024	Análise documental
	Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico com perguntas fechadas e abertas (Apêndice 1)	9 servidores da Asgov da SEEDF	Amostragem não probabilística por julgamento	Estatística descritiva Análise de conteúdo
2. Identificar a percepção que os gestores das unidades administrativas da administração central da Secretaria de Estado de	Qualtitativa e Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico com perguntas fechadas e	167 ocupantes de cargos de chefia e direção das unidades administrativas integrantes da	Documentos de 2020 a 2024	Análise documental

Educação do Distrito Federal têm sobre a implementação da Governança Pública no órgão, relacionando as ações realizadas; as facilidades e dificuldades encontradas para a implementação, e os ganhos oriundos desta.			abertas (Apêndice 2)	administração central da SEEDF		
3. Avaliar a maturidade em governança pública e gestão na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal resultantes da aplicação dos modelos instituídos pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e pelo Distrito Federal.	Qualitativa e Quantitativa	Pesquisa documental	Pesquisa da documentaçã o existente na Asgov, na Agin e na Agir, sobre: i) a aplicação desses Modelos e os resultados obtidos, de 2020 a 2023; e ii) as práticas de Governança Pública existentes na SEEDF em	Documentos da Asgov, Agin e Agir, em especial os relatórios de avaliação da governança e os relatórios gerenciais e de monitoramento.	Documentos de 2020 a 2024	Análise documental

			2024 segundo estes Modelos.			

Fonte: Elaboração própria.

3.4.1 PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental foi realizada junto aos registros existentes na Asgov, e nas subunidades Agin e Agir, com a finalidade de identificar as práticas de governança pública existentes na SEEDF em 2024. Para a verificação destas práticas, foram utilizados os critérios e requisitos dispostos nos Modelos de governança do MGI (2023a) e do DF (2024b). No que diz respeito às ações realizadas para implantação da governança, que são detalhadas nas seções 3.4.2 e 3.4.3, as informações obtidas com essa pesquisa preliminar fundamentaram a elaboração de ambos os questionários.

Ainda, foi realizado o preenchimento das planilhas com a identificação pontual dos critérios e requisitos dispostos nos Modelos de governança do MGI (2023a) e do DF (2024b) referentes ao período de 2020 a 2024. A escolha deste recorte temporal para análise levou em conta, preliminarmente, o fato de o primeiro exame sobre governança na SEEDF ter sido embasado em informações relacionadas ao ano de 2020, configurando este como o marco inicial da pesquisa. Por outro lado, considerou-se que a identificação das práticas de governança existentes no órgão em 2024 – último ano do período em estudo – permitiria avaliar o estágio em que se encontra a SEEDF no contexto de maturidade em governança e gestão públicas. Portanto, iniciar o levantamento desde o primeiro ano de avaliação da governança no órgão e concluí-lo nos dias atuais propiciaria a construção de série histórica a respeito do assunto, bem como a verificação no sentido de identificar se o órgão apresentou evolução em governança pública e gestão desde a aplicação exordial, o que corresponde ao terceiro objetivo específico do presente estudo.

Para essa mensuração, foram elaborados dois instrumentos distintos de coleta de dados, sendo um para condensar os dados do Modelo de Governança do MGI (2023a) e o outro baseado nos critérios estabelecidos pelo Modelo do Distrito Federal (2024b). Os instrumentos de coleta dos Modelos do MGI e do DF estão descritos nos Apêndices 3 e 4, respectivamente.

A opção de criação de planilhas distintas para cada um desses modelos foi subsidiada, precipuamente, no fato de que, em sua maioria, os critérios e requisitos exigidos nos Modelos do MGI (2023a) e do DF (2024b) são específicos. Ademais, analisar separadamente cada um destes modelos facilitaria o estabelecimento de séries históricas

individualizadas, bem como o controle e o monitoramento de cada um dos modelos posteriormente, além de auxiliar na proposição, pela Asgov, de sugestões de melhoria para a organização baseadas em evidências.

Com essa visão, foram abertos processos administrativos distintos para coletar as informações e subsidiar o preenchimento das planilhas de cada um desses Modelos: o Processo n. 00080-00350541/2024-73, referente ao Modelo do MGI (2023a), e o Processo n. 00080-00005524/2025-65, ao Modelo do DF (2024b). Mediante esses processos, as informações pertencentes a cada modelo ficarão registradas separadamente na SEEDF e facilitarão a aplicação futura dos seus critérios e requisitos, o monitoramento da maturidade em governança e gestão no órgão e, ainda, a transparência ativa, por meio da disponibilização dessas informações aos órgãos de controle e à sociedade.

Quanto à elaboração das planilhas para a coleta dos dados, levou-se em consideração todas as características presentes nos Modelos do MGI (2023a) e do DF (2024b), tendo sido contempladas as dimensões, os critérios e, quando previstos no modelo, também os requisitos e a pontuação. Em cada dimensão analisada foram identificados os percentuais de atendimento dos critérios/requisitos para, ao final, estabelecer os resultados gerais da aplicação desses modelos. Estruturou-se dessa forma para que, a partir dos resultados obtidos em cada dimensão e no modelo como um todo, fosse possível avaliar os pontos em que a governança está mais desenvolvida na organização e em quais tópicos a SEEDF ainda necessita evoluir, e, neste caso, propor sugestões de melhoria.

Observado o recorte temporal da pesquisa, todas essas informações foram levantadas separadamente por ano civil, de modo a identificar o momento em que cada critério/requisito foi alcançado pela organização. Nesse sentido, o preenchimento das planilhas consistiu basicamente em registrar uma resposta afirmativa quando o critério/requisito fosse atendido ou, caso contrário, informar o não atendimento. Para tanto, foram utilizadas, como padrão, as palavras “sim” e “não”, respectivamente. Também foi empregada a expressão “não se aplica” para identificar que o critério/requisito ainda não havia sido previsto no modelo para o ano em análise. Neste caso, o critério/requisito não foi considerado na avaliação referente ao ano respectivo.

As planilhas de cada modelo foram construídas dentro da ferramenta *Office*365, que está institucionalizada no órgão e permite o uso compartilhado. O lançamento das informações foi efetuado pelos servidores lotados no âmbito da Asgov que atuam na área da governança e integram o Comitê de Aplicação do Instrumento de Maturidade da Gestão (IMG 100 pontos) do Modelo de Governança e Gestão que consta da Plataforma Transferegov.br (MGI, 2023a) instituído no âmbito da SEEDF. Esses servidores estão relacionados no art. 2º da Portaria n. 666, de 6 de julho de 2023 (Distrito Federal, 2023g), que constituiu o mencionado Comitê.

A escolha dos servidores relacionados no art. 2º da Portaria n. 666, de 2023, deu-se em função de que são essas as pessoas que possuem acesso ao sistema "Gestaopublica.gov.br", do qual também constam informações necessárias ao preenchimento da planilha. Considerando a similitude do trabalho, foram essas mesmas pessoas que também realizaram o preenchimento da planilha referente ao Modelo do DF (2024a). Além do referido sistema, subsidiaram o preenchimento dessas planilhas documentos oficiais como relatórios gerenciais, portarias, resoluções, decretos e planos estratégicos existentes no âmbito da Asgov, da Agin e da Agir, e no *site* da SEEDF.

Para calcular o nível de atendimento dos critérios/requisitos previstos no Modelo do MGI (2023a), procedeu-se ao seguinte raciocínio: em cada dimensão, dividiu-se o somatório de requisitos exigidos no ano da aplicação do modelo pela pontuação máxima prevista para a dimensão. O resultado deste cálculo foi posteriormente multiplicado pelo total de requisitos atendidos por dimensão. Em seguida, os pontos obtidos em cada dimensão foram somados e, a partir da identificação do total de requisitos atendidos, foi possível situar a SEEDF em uma das categorias estabelecidas nesse Modelo, demonstradas na Figura 4.

No caso do Modelo de Governança Pública do DF (2024b), este não estabelece pontuação para o atendimento dos critérios de cada dimensão nele prevista. Então, a verificação da aderência da SEEDF às boas práticas de governança estabelecidas neste Modelo consistiu na identificação do percentual resultante do cálculo do total de critérios atendidos em comparação com o total de critérios previstos.

Identificados, no período em exame, os percentuais anuais de aderência às práticas de governança previstas em ambos os Modelos

(MGI, 2023a; DF, 2024), procedeu-se, ainda, à verificação da evolução da SEEDF em termos de maturidade em governança pública e gestão ao longo desse tempo, comparando a situação existente em 2020 com a que se apresentou em 2024. Para tanto, o cálculo utilizado correspondeu à diferença percentual, por dimensão, da quantidade de práticas adotadas nesses anos.

3.4.2 QUESTIONÁRIO 1

A aplicação do primeiro questionário (Apêndice 1), voltado aos nove servidores que participaram da equipe de implementação da governança pública na SEEDF, almejou obter dados que permitissem identificar a percepção dos respondentes quanto às ações realizadas para a implementação da governança pública; às facilidades e às dificuldades encontradas ao longo desta implementação e, também, aos ganhos dela decorrentes sob a ótica das pessoas que trabalharam diretamente na implementação da governança pública no órgão. Para tanto, o Questionário 1 foi construído com o uso da ferramenta *Google Forms* e estruturado em três seções: (i) experiência do respondente com a implementação da governança pública na SEEDF; (ii) identificação das ações realizadas para a implementação da governança pública na SEEDF; das facilidades e dificuldades encontradas, e dos ganhos decorrentes desta implementação; e (iii) perfil do respondente.

Na segunda seção desse questionário, em cada tópico abordado (ações, facilidades, dificuldades e ganhos), foram formuladas perguntas fechadas e abertas. Para as perguntas fechadas, foram abordados quesitos técnicos, baseados nos Modelos de governança do MGI (2023a) e do DF (2024b), na legislação vigente sobre governança pública, na literatura e nas informações existentes nas Asgov, Agin e Agir. Quanto às perguntas abertas, estas visaram identificar se os respondentes teriam percebido outros pontos além dos que haviam sido abordados nas questões fechadas. As respostas às perguntas abertas neste questionário contribuíram para o aprimoramento dos quesitos do segundo questionário (Apêndice 2). Por este motivo, a aplicação do Questionário 2 aguardou o resultado do primeiro.

O *link* para acesso ao formulário do Questionário 1 foi encaminhado aos interessados por meio do aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp* e a solicitação de resposta foi feita verbalmente, de modo que não houve mensagem escrita de

sensibilização dos respondentes nesse sentido. Em relação ao período de aplicação desse instrumento, correspondeu aos dias 18, 19 e 20 de novembro de 2024.

Obteve-se a participação dos nove representantes, caracterizando-se como uma amostra censitária, ou seja, contou com a participação de 100% do público-alvo. Como resultado da execução desse questionário, verificou-se, relativamente ao perfil do respondente, que 88,9% são servidores efetivos da Carreira Políticas Públicas e Gestão Educacional do DF, e 11,1%, da Carreira Magistério Público do DF. Logo, a equipe responsável pela implementação da Governança Pública na SEEDF é 100% composta por servidores efetivos, o que conta como incentivo para que o órgão invista em formação e no planejamento e desenvolvimento de ações a médio e longo prazos, para assegurar a continuidade de planos, programas, projetos e ações estratégicas dirigidos à execução de políticas públicas educacionais.

Dos nove integrantes da equipe de implementação da governança na SEEDF, 77,8% têm menos de cinco anos de atuação no órgão; 11,1% têm entre cinco e dez anos, e 11,1%, entre 31 e 35 anos. Esses percentuais refletem que a equipe responsável por essa implementação é formada por servidores em início de carreira no órgão, de modo que essas pessoas podem agregar valor para a SEEDF por trazerem novas ideias para o cotidiano da organização e para a área em estudo. Contudo, é recomendável à Secretaria de Educação investir em formação e treinamento continuados para o aprimoramento da atuação desses servidores na área.

No entanto, uma organização não sobrevive somente com jovens. É importante que existam pessoas maduras, com vasta experiência na área e vivência na organização. E que estes conhecimentos e aprendizados gerados ao longo dos anos sejam, de alguma forma, sistematizados e armazenados, para que a organização não perca a sua memória, no momento de desligamento de funcionários (Nakata; Silva; Santos; Fischer, 2009). Nesse contexto, alusivamente à faixa etária, 44,4% possuem entre 40 e 49 anos; 33,3%, entre 30 e 39 anos; 11,1%, entre 50 e 59 anos, sendo que este mesmo percentual também foi observado nos respondentes que estão na faixa etária compreendida entre 20 e 29 anos. Não foram registradas respostas para as faixas etárias com idade inferior a 20 anos e acima de 60 anos.

Analisando esses dados, constata-se que a maioria (77,70%) dos servidores tem entre 30 e 39 anos de idade, demonstrando que, apesar de possuírem pouco tempo como servidores efetivos na SEEDF, essas pessoas têm experiência de vida e podem trazer contribuições relacionadas à maturidade pessoal e às vivências profissionais adquiridas em trabalhos antecessores. Em contrapartida, a experiência profissional advinda de outros vínculos pode atuar negativamente na motivação dessas pessoas caso não sejam incentivadas continuamente a se desenvolverem, de modo que o investimento em capacitação pode representar uma forma de obter produtividade satisfatória desse tipo de profissional.

Constatou-se, ainda, que 100% desses servidores efetivos possuem pós-graduação ou especialização como formação escolar concluída de nível mais alto. Este resultado indica que a equipe responsável pela implementação da governança na SEEDF possui grau aprofundado de formação escolar e, com a aplicação deste conhecimento ao seu trabalho, pode contribuir para a melhoria da gestão pública. Nesse sentido, Lima *et al.* (2023) explicam que servidores capacitados possuem habilidades e conhecimentos atualizados, o que os torna mais eficientes na execução de suas tarefas. Com maior competência e domínio de suas funções, os serviços prestados à população tendem a ser de maior qualidade.

Quanto à análise de conteúdo das perguntas abertas, foram criadas categorias temáticas a partir da leitura dos relatos dos respondentes, utilizando-se da técnica da Análise Categorial, que, segundo Valle e Ferreira (2024), representa um processo que se estabelece a partir da análise e exploração do material, compondo as categorias temáticas, ou seja, identificando os temas mais recorrentes encontrados nos materiais ou enunciados pelos sujeitos participantes da pesquisa.

O uso da técnica de análise categorial possibilita a criação de inferências sobre determinado conteúdo a partir da codificação do conteúdo, ou seja, a partir do agrupamento das semelhanças, dos elementos (códigos) parecidos, que, ao final do processo, se constituem em categorias. Essas categorias permitem compreender, descrever, explicar e evidenciar, a partir de um conjunto de contribuições e aproximações, o fenômeno de investigação. A análise categorial representa um processo de discussão e análise que contempla uma amplitude de informações que precisam ser organizadas de modo

reflexivo e coerente, promovendo intersecções claras na busca de respostas para os objetivos propostos (Valle; Ferreira, 2024).

A consolidação dos dados desse questionário consistiu, preliminarmente, na identificação e no lançamento no quadro correspondente do total de respostas obtidas em cada quesito abordado. Em algumas situações, dependendo da abordagem de análise, foi necessário identificar o percentual correspondente. Quanto à análise dos dados relacionados às ações, facilidades, dificuldades e ganhos, procedeu-se ao somatório, em cada quesito, das concordâncias e das discordâncias, totais e parciais. Em seguida, foi feita a identificação dos percentuais com maior expressividade e o exame da informação trazida por estes.

3.4.3 QUESTIONÁRIO 2

O Questionário 2 foi dirigido aos 167 gestores (servidores ocupantes de cargos de chefia e direção) das unidades administrativas que integram a administração central da Secretaria. A delimitação deste público-alvo foi baseada no fato de estes gestores representarem a primeira fonte de recebimento das informações originárias das unidades do Gabinete e da Secretaria Executiva da SEEDF, da qual a Asgov faz parte e onde é desenvolvida a governança no órgão. Assim, considerando que a divulgação de informações institucionais segue um curso natural definido pela hierarquia interna – no caso da SEEDF, as informações originárias da alta gestão são direcionadas primeiramente às unidades da administração central, seguindo para as unidades regionais de ensino e, finalmente, às escolas –, as primeiras pessoas a receberem informações sobre o desenvolvimento de temas relacionados à Governança Pública na SEEDF seriam os gestores da administração central, motivo pelo qual foram escolhidos para participar do segundo questionário.

Do mesmo modo que ocorreu no primeiro questionário, o Questionário 2 – também construído com o uso da ferramenta *Google Forms* – foi estruturado em três seções: (i) experiência na SEEDF e conhecimento do respondente com os temas relacionados à governança pública; (ii) percepção do respondente sobre as ações realizadas; as facilidades e dificuldades encontradas, e os ganhos com a implementação da governança pública na SEEDF; e (iii) perfil do respondente. A aplicação deste questionário visou obter dados quantitativos e qualitativos que possibilitassem identificar a percepção

que os gestores da SEEDF têm sobre a implementação da governança pública na organização, incluindo as ações realizadas, as facilidades e dificuldades encontradas nesse processo, e os ganhos para o órgão com essa implementação.

Ainda, seguindo o padrão do primeiro questionário, para cada tópico abordado na segunda seção do Questionário 2 (ações, facilidades, dificuldades e ganhos com a implementação da governança), foram formuladas perguntas fechadas e abertas. Nas perguntas fechadas foram abordados quesitos técnicos, baseados nos Modelos de governança do MGI (2023a) e do DF (2024b), na legislação vigente sobre Governança Pública, na literatura e nas informações existentes na Asgov, na Agin e na Agir. Relativamente às perguntas abertas, estas visaram identificar se os respondentes teriam percebido outros pontos além dos que haviam sido abordados nas questões fechadas, pois as respostas às perguntas abertas contribuiriam para a proposição de melhorias e novas ações para a área de governança da SEEDF.

No que diz respeito às respostas obtidas nas perguntas abertas, as informações obtidas com a aplicação do primeiro questionário contribuíram para o aprimoramento do Questionário 2 (Apêndice 2). Apesar de a maioria das perguntas deste questionário corresponderem ao mesmo conteúdo que as do primeiro – já que a finalidade era comparar as percepções entre esses dois públicos-alvo –, algumas questões foram agregadas ao segundo questionário em razão das respostas apresentadas nas questões abertas do primeiro. Dessa forma, foram acrescentados ao segundo questionário os quesitos a seguir, com o intuito de averiguar se:

a) **a ação de "criação de um objetivo estratégico específico para a Governança no Plano Estratégico Institucional (PEI) da SEEDF, com a finalidade de orientar as ações da Secretaria, na área de governança, para o período de 2023 a 2027" contribuiu para a implementação da governança no órgão;**
b) **a "falta de disseminação da temática na SEEDF" correspondeu a uma dificuldade enfrentada ao longo da implementação da governança; e**
c) **o "fortalecimento da cultura de ética e integridade" e o "fortalecimento da imagem institucional" representaram ganhos obtidos com a implementação da governança na SEEDF.**

Em alusão à divulgação do formulário do Questionário 2, em 5 de dezembro de 2024, o *link* para acesso a este formulário foi encaminhado aos interessados por meio do aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp,* mediante publicação de mensagem no grupo da alta gestão da SEEDF criado nesta plataforma e que é integrado pelos gestores do nível estratégico. Naquela oportunidade, procedeu-se à sensibilização dos interessados quanto à importância de responder a este questionário para o aprimoramento da área de governança, bem como à solicitação de encaminhamento às demais unidades que lhes fossem subordinadas para que todos os gestores pudessem respondê-lo. Visando obter o maior número possível de respostas, oportunizou-se aos assessores substitutos dos cargos de chefia e direção pesquisados responder as perguntas.

Posteriormente, como ainda não havia sido alcançado o percentual mínimo exigido para que a amostra da pesquisa fosse considerada aceitável, em 16 de dezembro de 2024, foi publicada nova mensagem nesse mesmo canal solicitando à alta gestão que reforçasse a imprescindibilidade de responder a este questionário junto às suas equipes, solicitação esta que foi referendada pela Secretária de Estado de Educação em mensagem publicada no mesmo veículo de comunicação. Todas as mensagens publicadas no referido grupo constam do Apêndice 5.

O Questionário 2 foi aplicado entre os dias 5 e 31 de dezembro de 2024. Como resultado desta aplicação, dos 167 gestores da administração central da SEEDF, 123 responderam o referido instrumento, o que corresponde a 73,65% do público-alvo. Com isto, tem-se uma amostra com 95% do nível de confiança e 4,55% de erro amostral, segundo cálculo feito com o uso da calculadora disponível no endereço eletrônico: https://comentto.com/calculadora-amostral/.

Em alusão ao perfil do respondente, verificou-se que 49,6% são servidores efetivos da Carreira Políticas Públicas e Gestão Educacional do DF; 46,3% são servidores efetivos da Carreira Magistério Público do DF; 2,4% são servidores efetivos de outra carreira, cedidos para a SEEDF, e 1,6% são servidores ocupantes de cargos exclusivamente comissionados, sem vínculo efetivo. Entre os respondentes não foram encontrados servidores efetivos de outra carreira, colocados à disposição da SEEDF.

Acerca dos resultados obtidos nesse quesito, somando-se os dois percentuais mais expressivos (49,6% e 46,3%), constata-se que 95,90% da gestão central da SEEDF é formada por servidores efetivos integrantes das carreiras específicas da Secretaria. Esta característica indica um ponto forte para a SEEDF, pois a formação de um quadro de gestores composto por servidores efetivos do próprio órgão pode contribuir para garantir maior eficiência para a gestão pública, uma vez que os gestores efetivos tendem a ter maior comprometimento com o trabalho e a ser mais experientes e focados na continuidade dos processos e na melhoria constante dos serviços ofertados pelo órgão à população. Para Lima *et al.* (2023), a capacitação adequada permite que os servidores realizem suas tarefas de maneira mais rápida e eficiente, reduzindo prazos e custos. Isso contribui para otimizar os processos internos e aumentar a produtividade das atividades administrativas.

A qualidade da governança está relacionada, também, à capacidade do sistema de liderança do órgão ou entidade em atuar de forma coesa e orientada para o alcance dos objetivos institucionais, assim como de envolver e motivar todos os servidores ou empregados do quadro de pessoal. Os líderes, na gestão pública de excelência, devem orientar e direcionar o órgão ou entidade pública ao cumprimento de suas finalidades legais – é deles o papel de promover a compreensão interna e externa sobre o papel institucional do órgão ou entidade e garantir o seu desempenho, na estrita observância de suas competências, observadas as orientações gerais e prioridades de governo (MPOG, 2014, p. 22).

Nesse sentido, é possível aventar alguns exemplos de vantagens para a organização quando os seus gestores são servidores efetivos. São elas:

a) **a rotatividade no quadro de servidores tende a ser menor, proporcionando maior eficiência na execução do trabalho e, com a diminuição do risco da alta rotatividade de servidores, que pode ocasionar perdas para a memória institucional e a descontinuidade do trabalho, a organização tem a possibilidade de gerar neles maior comprometimento com o desenvolvimento de políticas públicas a médio e longo prazos;**
b) **o órgão tem a possibilidade de investir em qualidade e capacitação contínuas dos servidores, com vistas a assegurar que estas pessoas possuam um nível elevado de qualificação**

técnica e capacidade de gerenciar as questões do cotidiano de forma mais eficiente;

c) **a probabilidade de planejar e executar ações de longo prazo aumenta, pois, por terem a característica de ser servidores efetivos, os gestores tendem a estar mais preocupados com o alcance de resultados cada vez mais efetivos para a sua organização; e**

d) **o fortalecimento da cultura organizacional, resultante do tempo de vivência na organização e da internalização da missão institucional e dos seus valores.**

No que se refere ao tempo de atuação na SEEDF, 11,4% indicaram que trabalham neste órgão há menos de cinco anos; 9,8%, entre seis e dez anos; 6,5%, entre 11 e 15 anos; 11,4%, entre 16 e 20 anos; 13,8%, entre 21 e 25 anos; 26%, entre 26 e 30 anos; 20,3%, entre 31 e 35 anos, e 0,8%, há mais de 36 anos. Assim, verifica-se que a maioria dos gestores que responderam ao questionário (60,10%) possui entre 21 e 35 anos na SEEDF, o que denota experiência e conhecimento institucional adquiridos ao longo do tempo, reforçando ainda mais as vantagens descritas no parágrafo anterior.

Questionados sobre o tempo em que exercem cargos de chefia e direção na SEEDF, os dois maiores percentuais apresentados culminam no seguinte resultado: 34,1% dos gestores informaram estar nesse tipo de função há menos de cinco anos, e 22,8%, entre 16 e 20 anos. Analisando isoladamente estes dados, verifica-se que a maior parte (34,1%) dos servidores possui experiência de gestão há menos de cinco anos, representando, assim, um quadro de gestores com nível de experiência relativamente baixo nesse tipo de função. A falta de experiência gerencial pode resultar no enfrentamento de dificuldades relacionadas à liderança, tais como a resolução de conflitos e a tomada de decisões, porém, por outro lado, novos gestores podem contribuir com ideias inovadoras para a organização e abrir espaço para a realização de mudanças institucionais.

Em segundo lugar (22,8%) estão os gestores que possuem entre 16 e 20 anos de experiência em cargos dessa natureza. Neste caso, são pessoas que geralmente têm conhecimento profundo sobre a organização e sabem resolver conflitos e tomar decisões com agilidade e segurança, sendo, portanto, muito importantes para a instituição.

Logo, relativamente à experiência dos gestores em cargos de chefia e direção, constata-se que a SEEDF conta na administração central com um quadro de gestores equilibrado e promissor. Enquanto, de um lado, há pessoas inexperientes em gestão, mas que trazem características inovadoras e podem contribuir para o aprimoramento do órgão, por outro, há gestores experientes, com conhecimento institucional profundo e capacidade de liderança sedimentada, que podem servir de referência para o desenvolvimento dos novos gestores.

No que tange à formação escolar concluída de nível mais alto, 70,7% dos gestores possuem pós-graduação ou especialização; 22%, nível superior; 6,5%, mestrado, e 0,8%, doutorado, não tendo sido registradas respostas para os níveis de escolaridade referentes aos ensinos fundamental e médio. Esses números indicam um alto nível de formação escolar dos gestores, o que contribui para o desenvolvimento do trabalho e o aprimoramento da gestão.

A respeito da faixa etária, os maiores percentuais apresentados equivalem a: 47,2% dos gestores têm idade entre 40 e 49 anos, e 31,7%, entre 50 e 59 anos. No conjunto dos respondentes, não há gestores com idade inferior a 20 anos. Esses resultados demonstram a maturidade dos gestores da SEEDF, que, geralmente, por conta da experiência de vida e do conhecimento acumulado ao longo dos anos, tendem a ser pessoas capazes de tomar decisões com maior assertividade e, assim, minimizar os riscos para a organização.

Da mesma forma que ocorreu no primeiro questionário, para a análise de conteúdo das perguntas abertas foram criadas categorias temáticas a partir da leitura dos relatos dos respondentes, utilizando-se da técnica da Análise Categorial, e a consolidação dos dados do segundo questionário consistiu, preliminarmente, na identificação e no lançamento no quadro correspondente do total de respostas obtidas em cada quesito abordado. Em algumas situações, dependendo da abordagem de análise, foi necessário identificar o percentual correspondente. Quanto à análise dos dados relacionados às ações, facilidades, dificuldades e ganhos, procedeu-se ao somatório, em cada quesito, das concordâncias e das discordâncias, totais e parciais. Em seguida, foi feita a identificação dos percentuais com maior expressividade e o exame da informação trazida por estes.

4

4 RESULTADOS

4.1 IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA NA SEEDF

Nesse tópico, que se relaciona ao primeiro objetivo específico, apresenta-se o histórico de implementação da Governança Pública na SEEDF. Na elaboração desse histórico, buscou-se identificar as ações que representam os principais marcos temporais de governança previstos na literatura e na legislação vigente.

No âmbito do Distrito Federal, a governança iniciou com o Decreto n. 39.736, de 2019 (Distrito Federal, 2019b), que institui a Política de Governança e *Compliance* do DF. Contudo, na SEEDF, em 2016, já havia sido constituída a Comissão de Ética, sendo este o marco inicial desse processo de governança no órgão. Apesar de o Decreto n. 39.736, de 2019, ter sido publicado neste ano, percebe-se que, até 2022, foram poucos os avanços na área de governança.

A esse respeito, em 2018, foi instituída a Política e iniciado o desenvolvimento do Programa de Gestão de Riscos, sendo a Unidade de Controle Interno a área responsável por este Programa. Em 2021, foram encontradas duas ações: 1ª aplicação do IMGG 100 pontos e criação do CIG. Para 2022, tiveram início: a consultoria da CGDF para implementação do Programa de Integridade Pública, e a implementação da LGPD, que se insere no contexto da Governança de Dados. Somente a partir de janeiro de 2023, com a definição da unidade administrativa responsável pelo desenvolvimento da governança no órgão, é que se percebe uma intensificação nas ações relacionadas a essa área.

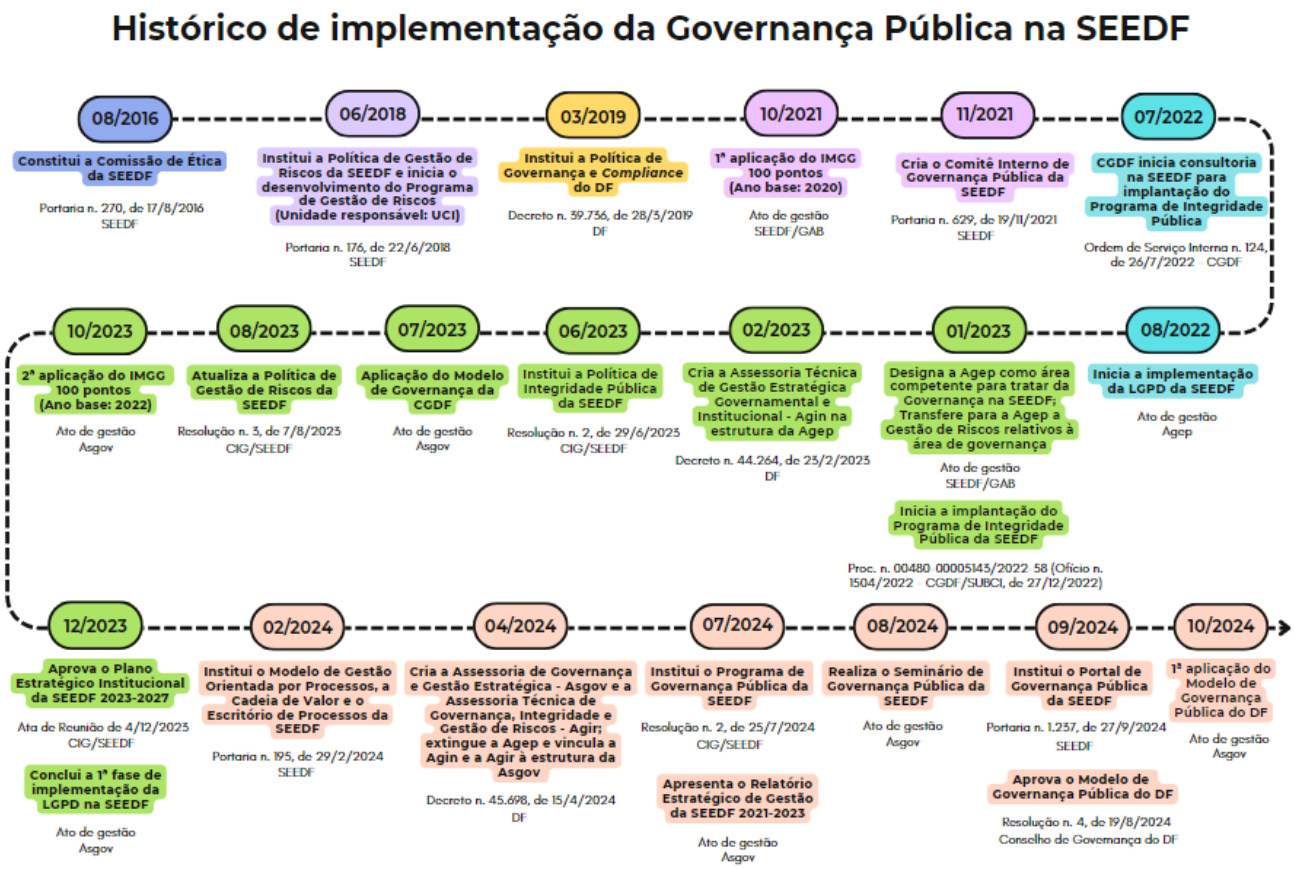
No decorrer de 2023, além da definição de que a Agep seria a unidade administrativa competente para tratar desse tema, foram desenvolvidas outras oito ações, que contribuíram para o fortalecimento da governança no órgão, quais sejam: i) início da implementação do Programa de Integridade Pública; ii) criação da Agin, que reforçou a estrutura da área de governança; iii) instituição da Política de Integridade Pública; iv) aplicação do Modelo de Governança da CGDF; v) atualização da Política de Gestão de Riscos; vi) 2ª aplicação

do IMGG 100 pontos; vii) aprovação do PEI 2023-2027; e viii) conclusão da 1ª fase da implementação da LGPD na SEEDF. Já, em 2024, foram desenvolvidas oito ações nessa área. São elas:

a) **instituição do Modelo de Gestão Orientada por Processos, da Cadeia de Valor e do Escritório de Processos;**
b) **reestruturação administrativa da Agep, que foi substituída pela Asgov, a qual passou a contar com as subunidades: Agin e Agir;**
c) **instituição do Programa de Governança Pública;**
d) **apresentação do REG 2021-2023, documento que resume os programas, projetos e ações estratégicos desenvolvidos pela SEEDF e confere transparência aos resultados;**
e) **realização do Seminário de Governança Pública da SEEDF, como ação de disseminação de conhecimentos sobre governança;**
f) **instituição do Portal de Governança Pública da SEEDF, que fomenta a transparência ativa;**
g) **aprovação do Modelo de Governança Pública do DF pelo Conselho de Governança do DF;**
h) **1ª aplicação do Modelo de Governança Pública do DF, para mensurar o nível de maturidade em governança e gestão do órgão.**

Na Figura 5, a seguir, foi descrito o histórico da implementação da governança pública na SEEDF, contemplando as ações descritas e os normativos que as embasam. A expressão “ato de gestão”, citada em algumas ações descritas na Figura 5, foi utilizada para informar que a ação iniciou por força de uma decisão administrativa do gestor, não havendo normativo que a institucionalize.

Figura 5 – Histórico de implementação da Governança Pública na SEEDF



Fonte: Elaboração própria.

Complementam as informações relativas ao histórico de implementação da Governança Pública na SEEDF, dispostas na Figura 5, os resultados obtidos com a aplicação dos dois questionários. Nesse sentido, orientado aos nove servidores da Asgov e de suas subunidades, o Questionário 1 (Apêndice 1) teve amostra censitária, ou seja, 100% da equipe participou da pesquisa, sendo que todos foram unânimes em informar que essa participação se deu de forma voluntária. O percentual de 100% também foi observado entre os respondentes que informaram integrar, ou terem integrado, a equipe que implementou a Governança Pública na SEEDF, gerando credibilidade às informações fornecidas, adquiridas pela experiência vivenciada.

Ainda, 100% dos respondentes afirmaram que participaram de capacitações sobre temas relacionados à Governança Pública promovidas pelo órgão, o que conta como um ponto forte para o órgão, já que investir na formação dos servidores nessa área demonstra o comprometimento da organização com o aprimoramento profissional desses servidores e, por conseguinte, com a melhoria da gestão pública. Nesse sentido, Silva, Santos e Medeiros (2020) ensinam que, para que o serviço público seja prestado com qualidade, se faz necessário que a Administração Pública invista e incentive a constante capacitação do servidor. Para estes autores, se bem administrados, os instrumentos de capacitação e os institutos definidos em lei contribuirão para que, por meio da capacitação do servidor, as organizações públicas alcancem os seus objetivos e prestem um serviço de qualidade à sociedade.

Dos nove servidores consultados, 66,7% atuam, ou atuaram, na área de governança na SEEDF pelo período compreendido entre um e dois anos, e 33,3%, por mais de dois anos, não havendo, entre os respondentes, pessoas que atuam ou atuaram nessa área por período inferior a um ano. Percebe-se que esse resultado se equipara ao tempo de existência da unidade administrativa responsável pela governança na SEEDF, com a exceção de apenas um servidor, que pode ter tido atuação em algum tema da governança anteriormente em outro setor ou organização. Portanto, observa-se que são pessoas com pouca experiência na área, reforçando, ainda mais, a necessidade de capacitações frequentes para que possam gerar resultados cada vez mais satisfatórios.

Solicitados a indicar os temas de Governança Pública em que estejam atuando ou que tenham atuado, 100% informaram ter experiência com a governança de dados pessoais, demonstrando,

assim, conhecimento e experiência relacionados à aplicação da Lei n. 13.709, de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD (Brasil, 2018). Este resultado coincide com a ação de implementação da LGPD na SEEDF desenvolvida pela Agep, que iniciou em agosto de 2022 e teve sua fase preliminar concluída em dezembro de 2023, conforme demonstra a Figura 5. Ainda, foram registradas atuações dessa equipe em todos os temas indicados, variando, apenas, no percentual dessa participação, conforme se verifica do Quadro 12, cuja quantidade informada corresponde a números absolutos, acompanhada do percentual correspondente.

Quadro 12 – Experiência da equipe de implementação nos temas da Governança Pública

Temas	Quantidade	Percentual
Gestão da Estratégia (Planejamento Estratégico Institucional)	4	44,4%
Gestão de Riscos	7	77,8%
Gestão por processos (mapeamento e redesenho de fluxos de processos organizacionais para otimizar resultados)	4	44,4%
Governança de Dados relacionados à tecnologia da informação e comunicação	4	44,4%
Governança de Dados relacionados à dados pessoais e pessoais sensíveis de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD	9	100%
Governança de Pessoas (dimensionamento da força de trabalho, gestão por competências, entre outros)	1	11,1%

Governança de Serviços (melhoria dos serviços ofertados ao cidadão com base nos relatórios de ouvidoria).	3	33,3%
Transparência	7	77,8%
Integridade e Ética	7	77,8%

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 1.

Em vista disso, contar com uma equipe multidisciplinar, com experiência de atuação em diversos temas relacionados à governança pública, pode ser visto como um ponto forte para a SEEDF, pois todos esses temas estão correlacionados. Dessa forma, o conhecimento adquirido sobre um determinado assunto da governança pode contribuir para o entendimento e/ou desenvolvimento de outro.

A respeito da integração entre os diversos temas abordados pela governança, *Paulus, Schmidt* e *Salla* (2021, *apud* Frigo; Anderson, 2011) informam que a vinculação entre a estratégia e a gestão de risco pode ser capaz de identificar e gerenciar os riscos num ambiente incerto. Por fim, o TCU (2018) reforça que é necessário avaliar se os princípios, a estrutura (ou os componentes) e os processos colocados em prática para o gerenciamento de riscos por toda a organização estão presentes e funcionando de forma integrada aos processos de gestão, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chave da organização. Essas obras reforçam a importância do conhecimento multidisciplinar na área de governança.

A verificação da implementação da Governança Pública na SEEDF consistiu, ainda, na identificação da percepção dos servidores da Asgov que participaram dessa implementação sobre as ações desenvolvidas, as facilidades e dificuldades encontradas ao longo desse processo, e os ganhos para a Secretaria oriundos dessa implementação. Nos quadros mencionados nas seções 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 e 4.1.4, as quantidades de respostas foram demonstradas em números absolutos e, quando previstos, foram indicados os percentuais correspondentes.

4.1.1 AÇÕES

Sobre as ações executadas no âmbito da Asgov visando implementar a governança pública na SEEDF, foram apresentadas aos respondentes 12 ações identificadas com base na documentação existente na unidade. Veja o Quadro 16.

Quadro 13 – Ações desenvolvidas para a implementação da governança na SEEDF sob a ótica da equipe da área de governança												
Ações	**Discordo totalmente**		**Discordo parcialmente**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo parcialmente**		**Concordo totalmente**		**Total**	
	Qtde.	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**
1. Instituição do Comitê Interno de Governança Pública – CIG na SEEDF, que é formado pela alta gestão da Secretaria e responsável por decidir sobre assuntos institucionais.	0	0	0	0	0	0	1	11,11	8	88,89	9	100
2. Criação de unidade específica na estrutura administrativa da SEEDF para tratar da Governança Pública e dar suporte ao CIG.	0	0	0	0	0	0	1	11,11	8	88,89	9	100
3. Instituição do Escritório de Processos para promover a gestão por processos na SEEDF (mapear e redesenhar processos organizacionais e manter atualizado o regimento interno da SEEDF).	1	11,11	0	0	0	0	3	33,33	5	55,56	9	100
4. Instituição do Programa de Governança Pública, que traz diretrizes de como deve ser	0	0	0	0	0	0	1	11,11	8	88,89	9	100

desenvolvida a governança na SEEDF.												
5. Aprovação do Plano Estratégico Institucional – PEI para o período de 2023 a 2027, com a finalidade de nortear a atuação da SEEDF no período indicado.	1	11,11	0	0	0	0	1	11,11	7	77,78	9	100
6. Instituição da Política de Integridade Pública, com o objetivo de desenvolver ações de promoção dos valores de ética e integridade, e de combate à corrupção na SEEDF.	0	0	1	11,11	0	0	1	11,11	7	77,78	9	100
7. Desenvolvimento da Gestão de Riscos, que identifica e classifica prováveis riscos existentes na SEEDF, bem como adota ações para evitar ou mitigar a ocorrência dos riscos encontrados.	1	11,11	0	0	0	0	2	22,22	6	66,67	9	100
8. Implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD visando a proteção dos dados pessoais e dados pessoais sensíveis sob a responsabilidade da SEEDF.	0	0	0	0	0	0	2	22,22	7	77,78	9	100
9. Realização de cursos, seminários, fóruns, encontros, lives e similares para disseminar conhecimentos	0	0	0	0	0	0	2	22,22	7	77,78	9	100

sobre os temas da Governança Pública na SEEDF.												
10. Criação do Portal de Governança Pública da SEEDF (ferramenta que fomenta a transparência ativa do órgão).	0	0	0	0	1	11,11	0	0	8	88,89	9	100
11. Elaboração de relatórios de gestão para prestar contas ao cidadão sobre os programas, projetos e ações estratégicos desenvolvidos pela SEEDF.	0	0	1	11,11	0	0	0	0	8	88,89	9	100
12. Recomposição da Comissão de Ética da SEEDF para promover ações de orientação e prevenção de condutas éticas.	1	11,11	0	0	0	0	2	22,22	6	66,67	9	100

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 1.

Analisando o percentual de servidores que concordam totalmente que as 12 ações descritas no Quadro 13 contribuíram para a implementação da Governança Pública na SEEDF, observou-se que: i) somadas as concordâncias, parcial e total, em todas as ações os percentuais foram equivalentes, ou superiores, a 88,89%; ii) as discordâncias, total e parcial, foram pontuais e, neste caso, corresponderam a 11,11%, cada; e iii) apenas um respondente informou não ter opinião formada sobre se a ação de criação do Portal de Governança Pública tenha contribuído para a implementação da governança na SEEDF. Entre o rol apresentado nesse Quadro, cinco ações destacam-se pelo percentual mais elevado (100%) de respondentes que concordam, total ou parcialmente, que elas contribuíram para a implementação da governança, a saber: i) a instituição do CIG; ii) a criação da unidade específica para tratar de governança no órgão; iii) a instituição do Programa de Governança Pública na SEEDF, que trouxe diretrizes de como a governança deve ser desenvolvida; iv) a implementação da LGPD; e v) a realização de cursos, seminários, fóruns, encontros, lives e similares para disseminar conhecimentos sobre os temas da Governança Pública na SEEDF.

Os respondentes também foram consultados a respeito da existência de ações adicionais que teriam contribuído para a implementação da governança pública na SEEDF. Entre os relatos informados, 60% dos respondentes indicaram ações voltadas, igualmente, ao investimento em capacitação e treinamento; melhorias na infraestrutura de tecnologia da informação e fortalecimento da governança. 40% apresentaram relatos relacionados à atuação em rede, ao patrocínio da alta gestão, ao estímulo à participação social e ao fortalecimento do controle interno, conforme se observa do Quadro 14.

Quadro 14 – Ações adicionais que contribuíram para a implementação da governança pública na SEEDF sob a ótica da equipe da área de governança

Categorias temáticas	Exemplos de relatos de ações adicionais realizadas para implementação da governança	Quantidade de relatos
Não informado	“não”	2
Investimento em capacitação e treinamento	“capacitação em Gestão e Governança”	2

Melhorias na infraestrutura de tecnologia da informação	“otimização de sistemas”, “implementação de um sistema de gestão de riscos voltado para o acompanhamento”	2
Atuação em rede	“parcerias e cooperação técnica com outros órgãos”	1
Patrocínio da alta gestão	“sensibilização da alta gestão para a realização de um trabalho mais estratégico permeado por controles, o que possibilita tomar as melhores decisões para a sociedade”	1
Estímulo à participação social	“ampliação da participação social”	1
Fortalecimento do controle interno	“fortalecimento do controle interno”	1
Fortalecimento da governança	“criação de um objetivo estratégico específico para a governança”, “adoção de modelos de maturidade em governança”	2

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 1.

Acerca das ações adicionais mencionadas no Quadro 14, observou-se que, mesmo já tendo sido prevista no rol das perguntas fechadas descritas no Quadro 16, a capacitação foi novamente mencionada, denotando a preocupação dos respondentes com o desenvolvimento de ações nesse sentido. Esta e as demais ações descritas no Quadro 14 serviram de base para a elaboração do Questionário 2 (Apêndice 2), direcionado aos gestores da administração central da SEEDF.

4.1.2 FACILIDADES

No quesito das facilidades encontradas na implementação da governança, foram listados cinco fatores, especificados no Quadro 15.

Quadro 15 – Facilidades encontradas na implementação da governança na SEEDF sob a ótica da equipe da área de governança												
Facilidades	**Discordo totalmente**		**Discordo parcialmente**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo parcialmente**		**Concordo totalmente**		**Total**	
	Qtde.	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**
1. Apoio da alta gestão da SEEDF (Secretária de Estado, Secretário-Executivo, Subsecretários, Chefes de Assessorias e Unidades diretamente subordinadas ao Gabinete e similares) para o desenvolvimento da Governança Pública no órgão.	0	0	0	0	0	0	1	11,11	8	88,89	9	100
2. Atuação efetiva do Comitê Interno de Governança Pública – CIG, mediante a aprovação de resoluções e decisões sobre os assuntos relacionados à governança.	0	0	0	0	1	11,11	1	11,11	7	77,78	9	100
3. Servidores responsáveis pela implementação da Governança Pública possuem conhecimento técnico sobre o assunto.	0	0	0	0	0	0	2	22,22	7	77,78	9	100
4. Engajamento dos servidores e gestores dos diversos setores da	0	0	0	0	1	11,11	4	44,45	4	44,45	9	100

SEEDF nos temas relacionados à Governança Pública.												
5. Capacitação dos servidores e gestores da SEEDF sobre os temas relacionados à Governança Pública	0	0	0	0	1	11,11	2	22,22	6	66,67	9	100

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 1.

Quadro 16 – Facilidades adicionais que contribuíram para a implementação da governança pública na SEEDF sob a ótica da equipe da área de governança		
Categorias temáticas	**Exemplos de relatos de facilidades adicionais que contribuíram para implementação da governança**	**Quantidade de relatos**
Não informado	"não"	3
Atuação em rede	"estabelecimento de parcerias institucionais", "articulação entre as unidades administrativas"	2
Ambiente propício à inovação	"ambiente favorável à inovação", "implementar plataformas de gestão eletrônica de documentos e sistemas de governança automatizados"	2
Alinhamento à estratégia organizacional	"clareza do alinhamento estratégico"	1
Suporte dos órgãos de controle	"Normativos dos órgãos de controle", "Assessoramento da CGDF"	3
Uso de tecnologias para fundamentar a tomada de decisão	"uso de ferramentas de análise de dados para tomada de decisões baseadas em evidências."	1

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 1.

Entre as facilidades adicionais informadas pelos respondentes, listadas nesse Quadro, observa-se que o maior número de relatos (três) se referiu ao suporte oferecido pelos órgãos de controle, evidenciado pela expedição de normativos e pelo assessoramento da CGDF. Em segundo lugar, com dois relatos em cada, frisou-se a atuação em rede e o ambiente propício à inovação como sendo dois tipos de fatores que facilitaram a implementação na SEEDF. Por último, com apenas um relato, tem-se o alinhamento à estratégia organizacional e o uso de tecnologias para fundamentar a tomada de decisão.

Diante desses resultados, constata-se que o apoio da CGDF, na qualidade de órgão de controle interno, com orientações e normativos, foi um grande facilitador para que essa implementação se efetivasse. Ademais, as instâncias externas de apoio à governança são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação

dos fatos às instâncias superiores de governança, sejam elas internas ou externas (TCU, 2020, p. 40).

4.1.3 DIFICULDADES

Aos respondentes também foram apresentadas cinco dificuldades encontradas ao longo do processo de implementação da governança na SEEDF, especificadas no Quadro 17.

Quadro 17 – Dificuldades enfrentadas na implementação da governança na SEEDF sob a ótica da equipe desta área												
Dificuldades	**Discordo totalmente**		**Discordo parcialmente**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo parcialmente**		**Concordo totalmente**		**Total**	
	Qtde.	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**
1. Inexistência, à época, de normativos que orientassem quanto à implementação da Governança Pública na administração pública.	1	11,11	1	11,11	1	11,11	4	44,45	2	22,22	9	100
2. Dificuldade de adaptação de técnicas de governança do setor privado para a administração pública.	0	0	2	22,22	0	0	5	55,56	2	22,22	9	100
3. Desconhecimento dos servidores e gestores das unidades administrativas da SEEDF sobre os temas da Governança Pública e suas implicações na gestão pública.	2	22,22	0	0	1	11,11	2	22,22	4	44,45	9	100
4. Baixo envolvimento dos servidores e gestores da SEEDF no desenvolvimento dos temas relacionados à Governança Pública.	2	22,22	1	11,11	1	11,11	3	33,34	2	22,22	9	100
5. Resistência à adequação do trabalho aos novos procedimentos.	2	22,22	0	0	1	11,11	2	22,22	4	44,45	9	100

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 1.

O percentual de respondentes que concordam, parcial e totalmente, com as dificuldades apresentadas variou entre 55,56% e 77,78% e abrangeu todas as dificuldades elencadas no Quadro 17. Destas, a dificuldade de adaptação de técnicas de governança do setor privado para a administração pública foi a que apresentou maior percentual de concordâncias, parcial ou total, com 77,78%, sendo que, entre as dificuldades apresentadas, o baixo envolvimento dos servidores e gestores das unidades administrativas da SEEDF sobre os temas da Governança Pública e suas implicações na gestão pública, representou o menor percentual de concordâncias, total ou parcial, com 55,56%. Por outro lado, entre 11,11% e 33,33% dos respondentes indicaram discordar, total ou parcialmente, com essas dificuldades, e 11,11% informaram não concordar, nem discordar, que os quesitos listados representem dificuldades no processo de implementação da governança na SEEDF.

Esses resultados confirmam as dificuldades levantadas por Ramos *et al*. (2021, pp. 112-113). Correlacionando as dificuldades apontadas no Quadro 17 com as categorias apresentadas pelo autor no Quadro 8 (Referências empíricas), especificamente quanto às dificuldades encontradas, verifica-se que:

a) **a inexistência, à época, de normativos que orientassem quanto à implementação da Governança Pública na administração pública se enquadra na categoria "Limitações de governança";**
b) **a dificuldade de adaptação de técnicas de governança do setor privado para a administração pública está inserida no contexto da categoria "Aspectos culturais do serviço público";**
c) **o desconhecimento dos servidores e gestores das unidades administrativas da SEEDF sobre os temas da Governança Pública e suas implicações na gestão pública corresponde à categoria "Limitações em processos de comunicação";**
d) **o baixo envolvimento dos servidores e gestores da SEEDF no desenvolvimento dos temas relacionados à Governança Pública, e a resistência à adequação do trabalho aos novos procedimentos se referem à categoria "Baixo comprometimento e interesse dos envolvidos".**

Sobre as dificuldades adicionais, estão descritas no Quadro 18.

Quadro 18 – Dificuldades adicionais encontradas na implementação da governança pública na SEEDF sob a ótica da equipe desta área		
Categorias temáticas	**Exemplos de relatos de dificuldades adicionais encontradas na implementação da governança**	**Quantidade de relatos**
Não informado	“não”	2
Insuficiência na infraestrutura de tecnologia da informação	“Implementar plataformas de gestão eletrônica de documentos, sistemas de governança automatizados”, “Promover o uso de ferramentas de análise de dados para tomada de decisões baseadas em evidências.”	3
Ausência de cultura organizacional relacionada à governança	“Falta de cultura organizacional em decorrência do pouco tempo de implementação da Governança no órgão”	1
Comunicação interna ineficaz	“Comunicação interna ineficaz” “A falta de disseminação da temática na Secretaria”	2
Limitação de recursos	“limitação de recursos”	1
Baixo comprometimento e interesse dos servidores	“resistência na adesão às políticas de governança”. “Alta rotatividade nos setores”	4

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 1.

Analisando as categorias descritas nos Quadros 8 (Referências empíricas) e 18, relacionadas aos ganhos obtidos, constata-se que a comunicação interna ineficaz se equipara às limitações em processos de comunicação; que a ausência de cultura organizacional relacionada à governança se insere no contexto dos aspectos culturais do serviço público, e que o baixo comprometimento e interesse dos servidores está presente em ambos. Esses resultados ratificam, novamente, a literatura.

Relativamente à limitação de recursos e à insuficiência na infraestrutura de tecnologia da informação, são quesitos que deverão ser observados pela alta gestão visando a melhoria.

4.1.4 GANHOS

Foram apresentados aos respondentes 16 ganhos para a SEEDF com a implementação da governança que estão relacionados no Quadro 19.

Quadro 19 – Ganhos decorrentes da implementação da governança na SEEDF sob a ótica da equipe desta área												
Ganhos	**Discordo totalmente**		**Discordo parcialmente**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo parcialmente**		**Concordo totalmente**		**Total**	
	Qtde.	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**
1. Melhoria regulatória dos temas relacionados à Governança Pública na SEEDF, principalmente a partir das resoluções e decisões do Comitê Interno de Governança Pública – CIG.	0	0	0	0	0	0	2	22,22	7	77,78	9	100
2. Atuação integrada das unidades da SEEDF para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos no Plano Estratégico Institucional – PEI.	0	0	1	11,11	0	0	4	44,45	4	44,45	9	100
3. Aumento da transparência ativa e do acesso à informação com a instituição do Portal de Governança Pública da SEEDF.	0	0	0	0	0	0	2	22,22	7	77,78	9	100
4. Modernização da gestão pública, mediante o desenvolvimento de soluções tecnológicas integradas.	0	0	0	0	2	22,22	1	11,11	6	66,67	9	100
5. Ampliação da transparência e da prestação de contas ao cidadão por meio da disponibilização de relatórios	0	0	0	0	0	0	2	22,22	7	77,78	9	100

de gestão que contenham resultados dos programas, projetos e das ações estratégicas desenvolvidas pela SEEDF.												
6. Crescimento do conhecimento dos gestores da SEEDF sobre os assuntos relacionados à Governança Pública.	0	0	0	0	1	11,11	4	44,45	4	44,45	9	100
7. Melhoria no dimensionamento e na alocação da força de trabalho (governança de pessoas).	1	11,11	1	11,11	1	11,11	4	44,45	2	22,22	9	100
8. Fortalecimento da segurança nos sistemas em uso pela SEEDF (governança de dados).	0	0	0	0	2	22,22	1	11,11	6	66,67	9	100
9. Melhoria nos processos internos, com a instituição de manuais de trabalho.	0	0	0	0	1	11,11	4	44,45	4	44,45	9	100
10. Aumento do conhecimento e do cuidado com os dados pessoais e dados pessoais sensíveis previstos na LGPD.	1	11,11	0	0	0	0	2	22,22	6	66,67	9	100
11. Realização de ações preventivas às práticas antiéticas e de assédios moral e sexual.	0	0	1	11,11	1	11,11	0	0	7	77,78	9	100
12. Adoção de ferramentas e controles de combate à corrupção.	0	0	0	0	2	22,22	2	22,22	5	55,56	9	100

13. Adoção de ações preventivas à ocorrência de riscos.	0	0	0	0	1	11,11	3	33,33	5	55,56	9	100
14. Melhoria no entendimento das necessidades do cidadão por meio da atuação da Ouvidoria, e aumento de ações voltadas a este público.	0	0	0	0	0	0	3	33,33	6	66,67	9	100
15. Melhora na tomada de decisão pela alta gestão, baseada em dados.	0	0	0	0	1	11,11	3	33,33	5	55,56	9	100
16. Direcionamento estratégico claro mediante a aprovação do PEI, que passou a nortear as ações para o alcance dos objetivos estratégicos.	1	11,11	0	0	0	0	4	44,45	4	44,45	9	100

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 1.

A respeito desses 16 ganhos, de 11,11% a 22,22% dos respondentes discordaram que os quesitos relativos à atuação integrada das unidades da SEEDF, à melhoria no dimensionamento e na alocação da força de trabalho, ao aumento do conhecimento e do cuidado com os dados pessoais (LGPD), à realização de ações preventivas às práticas relacionadas à ética e ao assédio, e ao direcionamento estratégico claro tenham representado ganhos para a SEEDF com a implementação da governança. De outro modo, o percentual dos respondentes que concordaram que esses quesitos representaram ganhos para a organização com a implementação da governança variou entre 66,67% e 100%.

Os quesitos que alcançaram 100% de concordância são: i) a melhoria regulatória; ii) o aumento da transparência ativa e do acesso à informação com a instituição do Porta de Governança Pública da SEEDF; iii) a ampliação da transparência e da prestação de contas com a emissão de relatórios estratégicos de gestão; e iv) a melhora no entendimento das necessidades do cidadão por meio da atuação da Ouvidoria. Analisando estes resultados juntamente com os ganhos apresentados por Ramos, Montezano, Pinheiro e Avelar (2021, p. 114) no Quadro 8 (Referências empíricas), verifica-se que a melhora regulatória se insere na categoria "melhorias na gestão", enquanto os outros três ganhos correspondem à categoria "melhorias no alcance dos resultados".

Em alusão à existência de ganhos adicionais para a SEEDF que, na opinião dos respondentes, foram resultantes da implementação da Governança Pública, foram obtidas as respostas descritas no Quadro 20.

Quadro 20 – Ganhos adicionais para a SEEDF com a implementação da governança pública sob a ótica da equipe desta área

Categorias temáticas	Exemplos de relatos de ganhos adicionais encontrados na implementação da governança	Quantidade de relatos
Não informado	"não"	2
Uso da estratégia para a tomada de decisão	"com uma governança sólida, há um melhor uso de indicadores educacionais, o que permite decisões mais estratégicas	3

	e informadas para a melhoria da qualidade do ensino”, “realização de um trabalho mais estratégico para decisões mais acertadas”	
Maior eficiência organizacional	“melhorias nas políticas públicas”, “maior sustentabilidade das ações de gestão”	5
Fortalecimento da imagem institucional	“fortalecimento da imagem institucional”	1
Atuação em rede	“coordenação com outros órgãos do GDF”	1
Estímulo à transparência ativa e à participação social	“estímulo à participação social”	1
Aculturamento institucional sobre a governança	“o maior ganho foi a secretaria ganhar um norte em relação ao tema governança e saber o que é”, “fortalecimento da cultura de ética e integridade”	5

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 1.

Configuram melhorias na gestão citadas por Ramos, Montezano, Pinheiro e Avelar (2021, p. 114) no Quadro 8, os ganhos relacionados ao uso da estratégia para a tomada de decisão, à maior eficiência organizacional e à atuação em rede. Os estímulos à transparência ativa e à participação social inserem-se na categoria melhorias no alcance dos resultados mencionada pelo autor.

4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DA SEEDF SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA

Com a finalidade de alcançar o segundo objetivo específico, foi aplicado o Questionário 2 (Apêndice 2), dirigido aos 167 gestores da administração central da SEEDF. Nesta aplicação, entre os 123 respondentes deste questionário, 100% informaram que a participação na pesquisa ocorreu de forma voluntária.

Sobre compor o Comitê Interno de Governança Pública da SEEDF, 86,2% não integram este Comitê; 7,3% participam das reuniões do CIG oferecendo apoio consultivo, sem direito a voto, e 6,5% das pessoas que responderam essa pesquisa são membros desse Comitê, portanto com direito a voto, o que significa dizer que participam das

decisões relacionadas a essa matéria. A expressiva participação nesta pesquisa de pessoas que não integram o CIG denota que a temática de governança na SEEDF perpassou o ambiente do Comitê, onde são discutidos assuntos dessa pauta, e alcançou pessoas que atuam na execução de políticas públicas. Essa disseminação de informações sobre governança contribui para mudanças no ambiente de trabalho que poderão refletir em melhorias na gestão pública e, com isso, nos serviços ofertados à sociedade.

Acerca do tempo de atuação no CIG como membro ou apoio consultivo, dos 13,8% de respondentes que se encontram nesta situação, 89% atuam no CIG entre um e três anos, e 4,9%, há menos de um ano. Este resultado coincide com o tempo de funcionamento do próprio Comitê, que, depois de algum tempo com suas atividades suspensas[1], retomou efetivamente suas atividades em 29 de junho de 2023 e permanece em pleno funcionamento. Portanto, as pessoas que atuam no CIG vivenciaram a implementação da governança pública no órgão, gerando, assim, credibilidade às informações obtidas com essa pesquisa.

Ainda, 95,9% dos consultados informaram que tiveram conhecimento de capacitações promovidas pela SEEDF relacionadas à área da governança. Destes, 66,7% participaram de algum tipo de evento dessa natureza.

Nesse contexto, os gestores também foram consultados sobre o nível de conhecimento e experiência com as temáticas relacionadas à Governança. O resultado consta do Quadro 21.

[1] Conclusão advinda da análise das atas de reunião do CIG disponibilizadas no endereço eletrônico: https://www.educacao.df.gov.br/governanca-publica/. Acesso em: 28 jan. 2025.

Quadro 21 – Conhecimento e experiência dos gestores sobre Governança Pública										
Tema	**Nunca ouvi falar sobre o tema**		**Já ouvi falar a respeito, mas não tenho conhecimento para atuação**		**Tenho conhecimento sobre o tema para atuar na prática**		**Tenho experiência na atuação do tema**		**Total**	
	Qtde.	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**
1. Gestão da Estratégia (Planejamento Estratégico Institucional)	4	3,25	72	58,54	32	26,02	15	12,19	123	100
2. Gestão de Riscos (operacionais, estratégicos, em integridade ou em LGPD)	2	1,63	81	65,85	27	21,95	13	10,57	123	100
3. Gestão por processos (mapeamento e redesenho de fluxos de processos organizacionais para otimizar resultados)	13	10,57	68	55,28	28	22,77	14	11,38	123	100
4. Governança de Dados relacionados à tecnologia da informação e comunicação	7	5,68	82	66,67	25	20,33	9	7,32	123	100
5. Governança de Dados relacionados à dados pessoais e pessoais sensíveis de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD	2	1,63	83	67,48	24	19,51	14	11,38	123	100

6. Governança de Pessoas (dimensionamento da força de trabalho, gestão por competências, entre outros)	10	8,13	75	60,97	22	17,88	16	13,02	123	100
7. Governança de Serviços (melhoria dos serviços ofertados ao cidadão com base nos relatórios de ouvidoria)	2	1,63	87	70,73	24	19,51	10	8,13	123	100
8. Transparência	0	0	54	43,9	48	39,03	21	17,07	123	100
9. Integridade e Ética	0	0	76	61,78	30	24,39	17	13,83	123	100

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 2.

Examinando os dados descritos no Quadro 21, observou-se que, em todos os temas apresentados, as maiores incidências correspondem aos gestores que detêm algum nível de conhecimento nos assuntos relacionados à governança, muito embora não se sintam em condições de atuar nessa área. Em segundo lugar em número de incidências estão os respondentes que informaram ter conhecimento e condições de laborar na área, demonstrando que a SEEDF dispõe de servidores com capacidade técnica nas temáticas relacionadas à governança pública, cujas habilidades poderão vir a ser aproveitadas nessa área. Posicionando-se em terceiro lugar estão os gestores da administração central da SEEDF que têm experiência prática nos assuntos relacionados à governança pública.

Esses resultados denotam que o órgão conta com um número baixo de pessoas que laboram com esses assuntos. Por esta razão, necessita ampliar as atividades de formação de servidores nesses temas para que não haja o risco de descontinuidade futura no desenvolvimento desse trabalho ocasionada por insuficiência de profissionais capacitados.

Quanto aos gestores que desconhecem totalmente esses assuntos, o número é pequeno e apenas com relação à Gestão por Processos e à Governança de Pessoas é que foram observados percentuais mais elevados quando comparados com os demais, o que reforça a necessidade de divulgar melhor essas temáticas da governança no âmbito da SEEDF. Apesar disso, de modo geral, os resultados apresentados no Quadro 21 demonstram que a governança é um tema presente na organização e que já houve uma evolução na divulgação desse conhecimento aos gestores.

A comparação das respostas obtidas dos servidores da equipe de implementação da governança pública na SEEDF (Quadro 12) com a dos gestores que informaram ter experiência de atuação em governança (Quadro 21) resultou no Quadro 22.

Quadro 22 – Comparativo de experiências dos servidores da equipe de implementação com a dos gestores nos temas da Governança Pública		
Temas	**Servidores da equipe de implementação da governança**	**Gestores com experiência de atuação em governança**
Gestão da Estratégia (Planejamento Estratégico Institucional)	44,4%	12,19%
Gestão de Riscos	77,8%	10,57%
Gestão por processos (mapeamento e redesenho de fluxos de processos organizacionais para otimizar resultados)	44,4%	11,38%
Governança de Dados relacionados à tecnologia da informação e comunicação	44,4%	7,32%
Governança de Dados relacionados à dados pessoais e pessoais sensíveis de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD	100%	11,38%
Governança de Pessoas (dimensionamento da força de trabalho, gestão por competências, entre outros)	11,1%	13,02%
Governança de Serviços (melhoria dos serviços ofertados ao cidadão com base nos relatórios de ouvidoria).	33,3%	8,13%
Transparência	77,8%	17,07%
Integridade e Ética	77,8%	13,83%

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas nos Questionários 1 e 2.

Analisando o Quadro 22, observa-se que os temas "Transparência" e "Integridade e Ética" estão presentes entre os maiores percentuais de experiências na área em ambos os públicos pesquisados. Para a equipe da Asgov responsável pela implementação, esses dois temas representam, separadamente, 77,8%, ficando atrás apenas da Governança de Dados relacionados à LGPD, que alcançou 100% de experiência. Quanto aos gestores, a "Transparência" corresponde a 17,07% e a "Integridade e Ética" a 13,83%, representando os percentuais mais altos neste público.

Por outro lado, constata-se que a experiência em “Governança de Serviços” está entre os menores percentuais apontados, representando 33,3% e 8,13% para os servidores da equipe de implementação e para os gestores, respectivamente. A “Governança de Pessoas”, com 11,1%, e a “Governança de Dados relativos à tecnologia da informação e comunicação”, com 7,32%, representam os menores percentuais encontrados para os servidores responsáveis pela implementação e para os gestores, respectivamente. Esses resultados apontam para a necessidade de formação dos servidores da Asgov e dos gestores sobre esses temas.

Do mesmo modo que ocorreu com os servidores responsáveis pela implementação da Governança Pública na SEEDF, foi solicitado aos gestores das unidades da administração central da Secretaria que informassem as suas percepções acerca das ações desenvolvidas, das facilidades e dificuldades encontradas ao longo desse processo, e dos ganhos dela decorrentes. Os resultados estão descritos nos quadros mencionados nas seções 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 e 4.2.4, cujas quantidades de respostas foram demonstradas em números absolutos e, quando previstos, foram acompanhadas dos percentuais correspondentes.

4.2.1 AÇÕES

Na segunda seção do Questionário 2, foi solicitada a manifestação dos gestores sobre a implementação da Governança Pública na SEEDF. A finalidade desta solicitação foi obter dados que permitissem identificar a percepção desses gestores quanto às ações realizadas com essa finalidade, às facilidades e dificuldades encontradas no processo de implementação e aos ganhos para o órgão resultantes dessa implementação.

Em relação às ações desenvolvidas para implementar a Governança Pública na SEEDF, foram relacionadas 13 ações para manifestação dos gestores. Estas ações estão apresentadas no Quadro 23, do qual também constam as respostas obtidas.

Quadro 23 – Ações desenvolvidas para a implementação da governança sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF												
Ações	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
1. Instituição do CIG na SEEDF, que é formado pela alta gestão da Secretaria e responsável por decidir sobre assuntos institucionais	1	0,82	0	0	8	6,50	11	8,94	103	83,74	123	100
2. Criação de unidade específica na estrutura administrativa da SEEDF para tratar da Governança Pública e dar suporte ao CIG	1	0,82	0	0	2	1,64	12	9,74	108	87,80	123	100
3. Instituição do Escritório de Processos para promover a gestão por processos na SEEDF (mapear e redesenhar processos organizacionais e manter atualizado o regimento interno da SEEDF)	0	0	0	0	10	8,13	13	10,57	100	81,30	123	100
4. Instituição do Programa de Governança Pública, que traz diretrizes de como deve ser desenvolvida a governança na SEEDF	0	0	0	0	2	1,64	14	11,37	107	86,99	123	100

5. Aprovação do Plano Estratégico Institucional para o período de 2023 a 2027, com a finalidade de nortear a atuação da SEEDF no período indicado	0	0	1	0,82	2	1,64	12	9,74	108	87,80	123	100
6. Instituição da Política de Integridade Pública, com o objetivo de desenvolver ações de promoção dos valores de ética e integridade, e de combate à corrupção na SEEDF	0	0	0	0	4	3,28	15	12,17	104	84,55	123	100
7. Desenvolvimento da Gestão de Riscos, que identifica e classifica prováveis riscos existentes na SEEDF, bem como adota ações para evitar ou mitigar a ocorrência dos riscos encontrados	0	0	0	0	5	4,09	13	10,57	105	85,34	123	100
8. Implementação da LGPD visando a proteção dos dados pessoais e dados pessoais sensíveis sob a responsabilidade da SEEDF	0	0	0	0	1	0,82	9	7,31	113	91,87	123	100
9. Realização de cursos, seminários, fóruns, encontros, lives e similares para disseminar conhecimentos sobre os temas da Governança Pública na SEEDF	0	0	0	0	1	0,82	10	8,13	112	91,06	123	100

10. Criação do Portal de Governança Pública da SEEDF (ferramenta que fomenta a transparência ativa do órgão)	0	0	0	0	4	3,28	8	6,50	111	90,24	123	100
11. Elaboração de relatórios de gestão para prestar contas ao cidadão sobre os programas, projetos e ações estratégicos desenvolvidos pela SEEDF	1	0,82	0	0	3	2,46	9	7,31	110	89,43	123	100
12. Recomposição da Comissão de Ética da SEEDF para promover ações de orientação e prevenção de condutas éticas	1	0,82	0	0	6	4,92	21	17,03	95	77,23	123	100
13. Criação de um objetivo estratégico específico para a Governança no PEI da SEEDF, com a finalidade de orientar as ações da Secretaria, na área de governança, de 2023 a 2027	1	0,82	0	0	8	6,50	10	8,13	104	84,55	123	100

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 2.

Examinando as respostas obtidas dos respondentes acerca das 13 ações desenvolvidas para a implementação da Governança Pública na SEEDF informadas no Quadro 23, verifica-se, em todas as ações, que o percentual de respondentes que concordam, total ou parcialmente, que essas ações contribuíram para a implementação da governança no órgão supera 91%. Entre essas ações, as que apresentaram maiores percentuais de concordâncias, total ou parcial, são: i) realização de cursos, seminários, fóruns, encontros, lives e similares voltados à governança pública (99,19%); ii) implementação da LGPD (99,18%); iii) instituição do Programa de Governança Pública da SEEDF (98,36%); iv) criação de unidade específica para tratar sobre governança na estrutura administrativa do órgão (97,54%); e v) aprovação do PEI da SEEDF (97,54%).

Apenas em seis ações foram registradas discordâncias, total ou parcial, individualizadas, o que corresponde a 0,82% do total em cada. São elas: instituição do CIG na SEEDF, criação de unidade específica na estrutura do órgão para desenvolver a governança, aprovação do plano estratégico institucional, elaboração de relatórios de gestão, a recomposição da comissão de ética do órgão e a criação de um objetivo estratégico específico para a governança no PEI da SEEDF.

Sobre o percentual de respondentes que informaram não concordar, ou discordar, que essas ações tenham contribuído para a implementação da Governança Pública na SEEDF, foram apontados registros individualizados em todas as ações, porém apresentou baixo percentual, variando entre 0,82% e 8,13%. Logo, os dados obtidos com a aplicação do Questionário 2 evidenciam que as ações descritas no Quadro 26 contribuíram para a implementação da governança na SEEDF.

Ainda, consultados a respeito da existência de ações adicionais que, na opinião dos respondentes, contribuíram para a implementação da Governança Pública na SEEDF, foram obtidas as respostas descritas no Quadro 24.

Quadro 24 – Ações adicionais que contribuíram para a implementação da Governança Pública sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF		
Categorias temáticas	**Exemplos de relatos de ações adicionais realizadas para implementação da governança**	**Quantidade de relatos**
Não informado	“não”	101
Estímulo à transparência ativa e à participação social	“criação de políticas públicas transparentes”,	4
Desenvolvimento da Governança de Dados em tecnologia da informação e da comunicação	“estímulo à Participação Social e Transparência”	1
Fortalecimento da governança pública em geral	“desenvolvimento de documento estruturado de governança de dados específico para a estrutura da SEEDF”	6
Atuação em rede	“adoção de modelos de maturidade em governança” “criação de uma área de Governança de TI, que atue em nível estratégico nas decisões da SEEDF”	2
Alinhamento à estratégia organizacional	“aproximação de setores do Gabinete junto às subsecretarias”, “o CIG trouxe um estreitamento entre as subsecretarias com compartilhamento das vivências sucessos e desafios”	2
Fortalecimento da cultura de governança	“criação de metas específicas voltadas para gestão estratégica.”	2
Fortalecimento do controle interno	“Engajamento das diversas áreas da Secretaria.” “Envolvimento dos servidores nas atividades de uma forma mais permanente”	1
Desenvolvimento da governança de pessoas	“implementação de sistema de controle interno para garantir transparência e responsabilidade”	1

Investimento em capacitação e treinamento	“implementação da avaliação de desempenho para medir eficiência e eficácia”	6

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 2.

Entre as ações adicionais informadas pelos respondentes no Quadro 24, as maiores incidências de relatos se referem às categorias “fortalecimento da governança pública em geral” e “investimento em capacitação e treinamento”, com seis registros em cada. Em seguida, tem-se a categoria “estímulo à transparência ativa e à participação social”, com quatro registros.

As ações dessas categorias foram percebidas pelos respondentes, demonstrando que ultrapassaram o limite da unidade de governança (nível estratégico) e alcançaram os gestores da administração central da SEEDF (níveis tático e operacional). Com isso, constata-se que já ocorreu um aprofundamento no nível de aculturamento institucional da governança na Secretaria, o que se nota, inclusive, pelos relatos registrados na categoria “fortalecimento da cultura de governança” no Quadro 24.

4.2.2 FACILIDADES

No que tange às facilidades encontradas ao longo da implementação da Governança Pública na SEEDF, estão descritas no Quadro 25, do qual constam, também, as respostas obtidas com a aplicação do Questionário 2 (Apêndice 2).

Quadro 25– Facilidades encontradas para a implementação da governança sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF												
Facilidades	**Discordo totalmente**		**Discordo parcialmente**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo parcialmente**		**Concordo totalmente**		**Total**	
	Qtde.	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**
1. Apoio da alta gestão da SEEDF (Secretária de Estado, Secretário-Executivo, Subsecretários, Chefes de Assessorias e Unidades diretamente subordinadas ao Gabinete e similares) para o desenvolvimento da Governança Pública no órgão	0	0	0	0	9	7,31	7	5,69	107	86,98	123	100
2. Atuação efetiva do Comitê Interno de Governança Pública – CIG, mediante a aprovação de resoluções e decisões sobre os assuntos relacionados à governança	0	0	1	0,82	8	6,50	14	11,38	100	81,30	123	100
3. Servidores responsáveis pela implementação da Governança Pública possuem conhecimento técnico sobre o assunto	0	0	1	0,82	9	7,31	10	8,13	103	83,74	123	100
4. Engajamento dos servidores e gestores dos diversos setores da	2	1,64	2	1,64	9	7,31	28	22,75	82	66,66	123	100

SEEDF nos temas relacionados à Governança Pública												
5. Capacitação dos servidores e gestores da SEEDF sobre os temas relacionados à Governança Pública	1	0,82	3	2,46	6	4,91	16	13,00	97	78,81	123	100

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 2.

Verifica-se, das informações descritas no Quadro 25, que o percentual de respondentes que concordam, total ou parcialmente, que todos esses fatores facilitaram a implementação da governança na Secretaria ultrapassa 89%. Esse resultado denota que esses facilitadores foram percebidos pelos gestores durante a implementação da Governança Pública na SEEDF.

Entre as facilidades indicadas, as que apresentaram os maiores percentuais de concordâncias, total ou parcial, foram: i) a atuação efetiva do CIG (92,68%); e ii) o apoio da alta gestão da SEEDF (92,67%). Destaca-se que não foram registradas discordâncias para a facilidade correspondente ao apoio da alta gestão, o que demonstra que esse apoio esteve presente ao longo dessa implementação a ponto de ser notado por 92,67% dos gestores que concordaram, parcial ou totalmente, com esse facilitador.

Nesse sentido, o apoio da alta gestão é crucial para o aprimoramento da governança. A esse respeito, o Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (TCU, 2020, pp. 39/40), ao discorrer acerca do sistema de governança no setor público, classifica a alta administração como uma das instâncias internas de governança e, portanto, responsável por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público, servindo de elo entre o principal e o agente.

Relativamente à existência de outras facilidades que, na opinião dos respondentes, contribuíram para a implementação da Governança Pública na SEEDF, foram obtidas as respostas descritas no Quadro 26.

Quadro 26 – Facilidades adicionais que contribuíram para a implementação da Governança Pública sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF

Categorias temáticas	Exemplos de relatos de facilidades adicionais que contribuíram para implementação da governança	Quantidade de relatos
Não informado	“não”	108
Estímulo à transparência e à participação social	“ampliação da participação social”	2

Atuação em rede	“desenvolvimento da gestão colaborativa”	1
Fortalecimento da governança	“adoção de modelos de maturidade em governança”, “criação de indicadores de desempenho de governança”	2
Uso de sistemas corporativos	“sistema de gestão de dados para monitorar indicadores educacionais”	1
Estímulo à gestão orientada por resultados	“Fortalecimento de uma cultura organizacional focada em resultados”	2
Fortalecimento da atuação baseada na integridade e voltada à melhoria contínua	“Fortalecimento de uma cultura organizacional focada na integridade e compromisso com a melhoria contínua”	1
Engajamento dos servidores sobre os temas da governança	“a participação efetiva dos servidores para a implementação da governança”,	6

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 2.

Entre as indicações de fatores que facilitaram a implementação da governança no órgão, as categorias que apresentaram o menor número de relatos, com um registro em cada, foram a atuação em rede, o uso de sistemas corporativos e o fortalecimento da atuação baseada na integridade e voltada à melhoria contínua. Destes, com dois relatos, a atuação em rede também foi mencionada como facilitador adicional na percepção dos servidores que implementaram a Governança Pública (Quadro 16). Esses resultados confirmam que a atuação do órgão, de forma articulada e em rede, com outras instituições, sejam elas governamentais ou não, para o alcance de um fim específico, compõe um dos elementos que formam a governança, que, juntamente com outros, convergem para gerar valor público para a sociedade (Falcão-Martins; Marini, 2014, p. 44).

De outro modo, a categoria com maior incidência foi a do engajamento dos servidores sobre os temas de governança, com seis relatos. Este resultado demonstra o interesse e o envolvimento dos servidores no assunto, o que contribui para fortalecer o aculturamento institucional quanto à governança pública.

4.2.3 DIFICULDADES

As seis dificuldades encontradas na implementação da Governança Pública na SEEDF e o resultado obtido dos respondentes nesse sentido estão descritos no Quadro 27.

Quadro 27 – Dificuldades encontradas para a implementação da governança sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF												
Dificuldades	**Discordo totalmente**		**Discordo parcialmente**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo parcialmente**		**Concordo totalmente**		**Total**	
	Qtde.	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**
1. Inexistência, à época, de normativos que orientassem quanto à implementação da Governança Pública na administração pública	1	0,82	4	3,28	23	18,68	31	25,20	64	52,02	123	100
2. Dificuldade de adaptação de técnicas de governança do setor privado para a administração pública	3	2,46	4	3,28	26	21,12	30	24,37	60	48,77	123	100
3. Desconhecimento dos servidores e gestores das unidades administrativas da SEEDF sobre os temas da Governança Pública e suas implicações na gestão pública	0	0	3	2,46	3	2,46	14	11,36	103	83,72	123	100
4. Baixo envolvimento dos servidores e gestores da SEEDF no desenvolvimento dos temas relacionados à Governança Pública	1	0,82	2	1,64	8	6,49	24	19,51	88	71,54	23	100
5. Resistência à adequação do trabalho aos novos procedimentos	1	0,82	2	1,64	9	7,31	21	17,06	90	73,17	123	100

6. Falta de disseminação da temática na SEEDF	0	0	4	3,28	8	6,49	21	17,06	90	73,17	123	100

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 2.

No Quadro 27, foram avaliadas seis dificuldades encontradas ao longo da implementação da Governança Pública na SEEDF. Segundo as respostas auferidas, verifica-se que a maior incidência recaiu sobre o desconhecimento dos servidores e gestores sobre os temas de governança e equivale a 95,08%, resultantes do somatório das concordâncias, total e parcial. Em seguida, com 91,05% do total de concordâncias, está o baixo envolvimento dos servidores e gestores nessa temática e, equiparados, com 90,23%, os fatores relacionados à resistência à adequação do trabalho aos novos processos e falta de disseminação da temática na SEEDF.

Esses resultados indicam a necessidade de desenvolvimento de ações voltadas à capacitação e formação dos servidores e gestores nos assuntos relacionados à governança. A partir do entendimento de como os mecanismos de governança podem contribuir para o aprimoramento da gestão, os índices desses dificultadores poderão sofrer redução.

Em alusão à existência de outras dificuldades que, na opinião dos respondentes, foram encontradas ao longo da implementação da Governança Pública na SEEDF, foram obtidas as respostas descritas no Quadro 28.

Quadro 28 – Dificuldades adicionais encontradas na implementação da Governança Pública sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF

Categorias temáticas	Exemplos de relatos de dificuldades adicionais encontradas na implementação da governança	Quantidade de relatos
Não informado	“não”	98
Baixo comprometimento dos servidores	“a resistência à mudança cria barreiras para a adoção de práticas inovadoras e os processos morosos e burocráticos reduzem a agilidade e a capacidade de resposta dos setores envolvidos”, “baixo engajamento dos servidores sem funções comissionadas”	7
Capacitação e treinamento insuficientes	“deve-se ter mais seminários e divulgação para a divulgação do processo a ser implementação”, “baixa oferta de cursos de formação a respeito do tema para os servidores da SEEDF”	3

Baixo conhecimento sobre governança	“as pessoas conhecem pouco desses assuntos”, “desafios no entendimento da Gestão de Riscos”	5
Limitação de recursos	“Limitações orçamentárias e recursos financeiros insuficientes” “falta de recursos humanos qualificados”	5
Infraestrutura de tecnologia da informação insuficiente	“Infraestrutura deficiente (equipamentos, tecnologia)” “falta de sistemas de informação integrados”	3
Ausência de definição dos processos de trabalho	“descontinuidade administrativa” “sobreposição de atividades”	3
Comunicação interna ineficaz	“Melhorar a comunicação das ações desempenhadas por cada área”	2

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 2

No quesito das dificuldades encontradas, o baixo comprometimento dos servidores apresentou a maior incidência, com sete relatos relacionados. Esse resultado indica a necessidade de a alta gestão do órgão desenvolver ações que viabilizem o engajamento dos gestores nos temas de governança. Em segundo lugar estão o baixo conhecimento sobre governança e a limitação de recursos. Estes relatos podem ser associados ao primeiro, de modo que, ao disseminar conhecimento sobre o assunto, este possa contribuir para o engajamento desejado.

4.2.4 GANHOS

A respeito dos ganhos decorrentes da implementação da Governança Pública na SEEDF, foram avaliados 18 no total, tendo sido obtidas as respostas descritas no Quadro 29.

Quadro 29 – Ganhos decorrentes da implementação da governança sob a ótica dos gestores da administração central da SEEDF												
Ganhos	**Discordo totalmente**		**Discordo parcialmente**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo parcialmente**		**Concordo totalmente**		**Total**	
	Qtde.	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**
1. Melhoria regulatória dos temas relacionados à Governança Pública na SEEDF, principalmente a partir das resoluções e decisões do Comitê Interno de Governança Pública – CIG	1	0,82	0	0	4	3,28	15	12,19	103	83,71	123	100
2. Atuação integrada das unidades da SEEDF para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos no Plano Estratégico Institucional – PEI	0	0	0	0	6	4,92	21	17,07	96	78,01	123	100
3. Aumento da transparência ativa e do acesso à informação com a instituição do Portal de Governança Pública da SEEDF	0	0	0	0	3	2,46	12	9,75	108	87,79	123	100
4. Modernização da gestão pública, mediante o desenvolvimento de soluções tecnológicas integradas	0	0	0	0	5	4,07	18	14,63	100	81,30	123	100
5. Ampliação da transparência e da prestação de contas ao cidadão por	0	0	0	0	1	0,82	16	13,00	106	86,18	123	100

meio da disponibilização de relatórios de gestão que contenham resultados dos programas, projetos e das ações estratégicas desenvolvidas pela SEEDF												
6. Crescimento do conhecimento dos gestores da SEEDF sobre os assuntos relacionados à Governança Pública	0	0	1	0,82	2	1,64	14	11,38	106	86,16	123	100
7. Melhoria no dimensionamento e na alocação da força de trabalho (governança de pessoas)	1	0,82	3	2,46	4	3,28	26	21,13	89	72,31	123	100
8. Fortalecimento da segurança nos sistemas em uso pela SEEDF (governança de dados)	0	0	0	0	6	4,92	20	16,26	97	78,82	123	100
9. Melhoria nos processos internos, com a instituição de manuais de trabalho	0	0	0	0	8	6,50	24	19,51	91	73,99	123	100
10. Aumento do conhecimento e do cuidado com os dados pessoais e dados pessoais sensíveis previstos na LGPD	0	0	0	0	1	0,82	9	7,31	113	91,87	123	100
11. Realização de ações preventivas às práticas antiéticas e de assédios moral e sexual	1	0,82	1	0,82	8	6,50	18	14,63	95	77,23	123	100

12. Adoção de ferramentas e controles de combate à corrupção	0	0	2	1,64	8	6,50	20	16,26	93	75,60	123	100
13. Adoção de ações preventivas à ocorrência de riscos	0	0	1	0,82	11	8,94	13	10,56	98	79,68	123	100
14. Melhoria no entendimento das necessidades do cidadão por meio da atuação da Ouvidoria, e aumento de ações voltadas a este público	0	0	0	0	8	6,50	12	9,75	103	83,75	123	100
15. Melhoria na tomada de decisão pela alta gestão, baseada em dados	1	0,82	1	1,64	6	4,92	23	18,69	92	73,93	123	100
16. Direcionamento estratégico claro mediante a aprovação do PEI, que passou a nortear as ações para o alcance dos objetivos estratégicos	1	0,82	1	1,64	6	4,92	22	17,13	93	75,49	123	100
17. Fortalecimento da cultura de ética e integridade	0	0	1	1,64	7	5,62	18	14,11	97	78,63	123	100
18. Fortalecimento da imagem institucional	0	0	1	1,64	4	3,28	8	6,07	110	89,01	123	100

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 2.

Nesse sentido, observou-se que o percentual de gestores que concordam, total e parcialmente, com esses ganhos para a Secretaria ultrapassa 90% em todos os quesitos. Estes resultados indicam que os ganhos informados no Quadro 29 são efetivos e foram percebidos pela maioria dos respondentes.

Entre os ganhos relacionados, os que apresentaram maior percentual de concordâncias, total ou parcial, com 99,18% em cada, foram a ampliação da transparência e da prestação de contas ao cidadão por meio da disponibilização de relatórios estratégicos de gestão, e o aumento do conhecimento e do cuidado com os dados pessoais e dados pessoais sensíveis previstos na LGPD. Em sequência, com 97,54% em cada, estão o aumento da transparência ativa e do acesso à informação com a instituição do Portal de Governança Pública da SEEDF, e o crescimento do conhecimento dos gestores da SEEDF sobre os assuntos relativos à Governança Pública.

As discordâncias, total ou parcialmente, com relação aos ganhos informados no Quadro 29 foram pontuais e variaram entre 0,82% e 3,28%. Relativamente aos respondentes que informaram não concordar, nem discordar, com esses ganhos, foram observadas manifestações em todos os itens elencados, que variaram entre 0,82% e 8,94%.

Em referência à existência de ganhos adicionais para a SEEDF que, na opinião dos respondentes, foram resultantes da implementação da Governança Pública, foram obtidas as respostas descritas no Quadro 30.

Quadro 30 – Ganhos adicionais para a SEEDF decorrentes da implementação da Governança Pública sob a ótica dos gestores da administração central

Categorias temáticas	Exemplos de relatos de ganhos decorrentes da implementação da governança	Quantidade de relatos
Não informado	“não”	96
Fortalecimento da governança	“com a implementação da Governança Pública a SEEDF ganha confiança e credibilidade do público” “Incremento na Governança de Dados”	11

Aumento no aculturamento institucional sobre governança	“as pessoas começaram a entender o que é governança e como ela pode contribuir no nosso dia a dia”	1
Fortalecimento da gestão colaborativa e da atuação em rede	“aumento dos resultados quando todos trabalharem integrados” “troca de conhecimentos e experiências entre a alta gestão”	4
Melhorias no processo decisório	“o aprendizado sobre governança ajuda a ter mais firmeza para tomar decisões como chefes”, “conformidade legal e regulamentar”	3
Aumento da transparência e da accountability	“fortalecimento de uma gestão mais eficiente, transparente e eficaz na seedf” “eficiencia e produtividade em seus resultados”	7
Melhoria no alinhamento das ações à estratégia	“melhora no desenvolvimento da missão institucional da see pela informação”	1
Melhoria na comunicação interna	“melhoria da comunicação: integração entre setores e stakeholders”	1

Fonte: Elaboração própria baseada nas respostas registradas no Questionário 2.

Esses relatos indicam que o maior ganho da SEEDF com a implementação da governança pública no órgão foi o próprio fortalecimento da governança, que contribui para gerar confiança e credibilidade na sociedade. Em segundo, tem-se o aumento da transparência e da *accountability*. Logo, tratam-se de ganhos efetivos que foram notados pelos gestores da administração central.

4.3 ANÁLISE DA MATURIDADE EM GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO NA SEEDF BASEADA NOS MODELOS ESTABELECIDOS PELO MGI E PELO DISTRITO FEDERAL.

Neste tópico, que se relaciona ao terceiro objetivo específico, apresentam-se os resultados obtidos com a aplicação dos Modelos de Governança e Gestão Pública do MGI (2023) e de Governança Pública do Distrito Federal (2024), relativos ao período de 2020 a 2024.

Inicialmente, é feito o estudo individualizado de cada um desses modelos para, ao final, realizar a análise comparada dos critérios/requisitos exigidos nesses modelos.

4.3.1 MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA DO MGI

A aplicação do Modelo de Governança e Gestão Pública do MGI (2023a) consistiu na identificação das informações e no preenchimento de planilha (Quadro 30) para cada requisito avaliado, separado por ano do recorte temporal desse estudo. Foram utilizadas, como padrão, as palavras “sim”, quando o requisito havia sido cumprido no ano, e “não”, em caso contrário. A expressão “não se aplica”, registrada em alguns campos de 2020 e 2021, foi utilizada para identificar os requisitos que, nestes anos, não eram exigidos na versão do Modelo do MGI vigente à época de sua aplicação. Somente com a atualização deste modelo para a aplicação realizada em 2023 é que esses requisitos passaram a ser exigidos. Veja o Quadro 31, a seguir.

Quadro 31 – Aplicação do Modelo de Governança e Gestão Pública do MGI – 2020/2024							
Dimensão	**Critério**	**Avaliação**	**Ano base**				
			2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
I – GOVERNANÇA (Máximo: 10 pontos)	1 - A alta direção promove a avaliação das prioridades e dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.	1.1 - A alta direção promove a avaliação das prioridades considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		1.2 - A alta direção promove a avaliação dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	2 - A alta direção assegura a tomada de decisão com base em informações alinhadas às diretrizes de governo e ao interesse público.	2.1 - A alta direção assegura a tomada de decisão com base em informações alinhadas às diretrizes de governo.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
		2.2 - A alta direção assegura a tomada de decisão com base em informações alinhadas ao interesse público.	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	3 - A alta direção promove o monitoramento e a divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.	3.1 - A alta direção promove o monitoramento do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
		3.2 - A alta direção promove a divulgação do desempenho institucional com foco nos	NÃO SE	NÃO SE	SIM	SIM	SIM

		resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.	APLICA	APLICA			
	4 - A alta direção dispõe de dados e informações para subsidiar o seu processo decisório.	4.1 - A alta direção dispõe de dados e informações para subsidiar o seu processo decisório.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	SIM	SIM	SIM
	5 - A alta direção assegura a realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.	5.1 - A alta direção assegura a realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, entre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
	6 - A alta direção promove a edição ou atualização da Carta de Serviços ao Cidadão e o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.	6.1 - A alta direção promove a edição ou atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
		6.2 - A alta direção promove o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	7 - A alta direção promove a identificação e a divulgação dos principais riscos.	7.1 - A alta direção promove a identificação dos principais riscos.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		7.2 - A alta direção promove a divulgação dos principais riscos.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
II - ESTRATÉGIAS E PLANOS	8 - As estratégias estão definidas com base na missão e visão ou as metas estão definidas com base nas	8.1 - As estratégias estão definidas com base na missão e visão ou as metas estão definidas com base nas prioridades da instituição.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM

(Máximo: 10 pontos)	prioridades da instituição e são divulgadas.	8.2 - As estratégias ou as metas são divulgadas.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	9 - As necessidades dos cidadãos-usuários são consideradas na definição e revisão das prioridades estabelecidas ou das estratégias.	9.1 - As necessidades dos cidadãos-usuários são consideradas na definição e revisão das prioridades estabelecidas ou das estratégias.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	10 - Os planos de ação para as prioridades ou estratégias estabelecidas são estruturados e divulgados, definindo prazos, custos e responsáveis.	10.1 - Os planos de ação para as prioridades ou estratégias estabelecidas são estruturados, definindo prazos, custos e responsáveis.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		10.2 - Os planos de ação para as prioridades ou estratégias estabelecidas são divulgados.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	11 - Os planos de ação e projetos são acompanhados sistematicamente e seus avanços e resultados divulgados ao público-alvo.	11.1 - Os planos de ação e projetos são acompanhados sistematicamente.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		11.2 - Os planos de ação e projetos; e seus avanços e resultados divulgados ao público-alvo.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	12 - A programação orçamentária é realizada e divulgada com base nas prioridades estabelecidas ou na estratégia.	12.1 - A programação orçamentária é realizada com base nas prioridades estabelecidas ou na estratégia.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		12.2 - A programação orçamentária é divulgada.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	SIM	SIM	SIM
III – PÚBLICO-ALVO		13.1 - O perfil e os requisitos de atendimento aos cidadãos usuários estão definidos.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

(Máximo: 15 pontos)	13 - O perfil e os requisitos de atendimento aos cidadãos usuários estão definidos e divulgados.	13.2 - O perfil e os requisitos de atendimento aos cidadãos usuários estão divulgados.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO	NÃO	SIM
	14 - As necessidades ou expectativas dos cidadãos-usuários estão identificadas e divulgadas.	14.1 - As necessidades ou expectativas dos cidadãos-usuários estão identificadas.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		14.2 - As necessidades ou expectativas dos cidadãos-usuários estão divulgadas.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO	NÃO	SIM
	15 - A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos cidadãos usuários, fornecedores e parceiros.	15.1 - A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos cidadãos usuários.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
		15.2 - A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos fornecedores.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO	NÃO	SIM
		15.3 - A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos parceiros.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO	NÃO	NÃO
	16 - A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e os compromissos formalizados são monitorados.	16.4 - A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		16.5 - Os compromissos formalizados na Carta de Serviços ao Cidadão são monitorados.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM

17 - A qualidade do atendimento aos cidadãos-usuários é avaliada e divulgada com base em padrões de desempenho preestabelecidos.	17.1 - A qualidade do atendimento aos cidadãos-usuários é avaliada com base em padrões de desempenho preestabelecidos.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	17.2 - A qualidade do atendimento aos cidadãos-usuários é divulgada.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	SIM	SIM	SIM
18 - As demandas (solicitações, reclamações, reivindicações ou denúncias) dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos demandantes em tempo hábil.	18.1 - As demandas (solicitações, reclamações, reivindicações ou denúncias) dos cidadãos-usuários são tratadas.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	18.2 - Os seus resultados são informados aos interessados em tempo hábil.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
19 - São exigidas dos cidadãos apenas informações ou comprovações que não constem em bases de dados oficiais da administração pública.	19.1 - São exigidas dos cidadãos apenas informações ou comprovações que não constem em bases de dados oficiais da administração pública.	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM
20 - São definidos e divulgados os critérios para seleção de fornecedores considerando os normativos vigentes.	20.1 - São definidos os critérios para seleção de fornecedores considerando os normativos vigentes.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	20.2 - São divulgados os critérios para seleção de fornecedores considerando os normativos vigentes.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO	NÃO	NÃO

	21 - O desempenho dos fornecedores é avaliado possibilitando o aprimoramento dos procedimentos para novas contratações.	21.1 - O desempenho dos fornecedores é avaliado possibilitando o aprimoramento dos procedimentos para novas contratações.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
IV – SUSTENTABILIDADE (Máximo: 10 pontos)	22 - São promovidas ações de sustentabilidade ambiental, social e econômica na execução das competências institucionais.	22.1 - São promovidas ações de sustentabilidade ambiental na execução das competências institucionais.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		22.2 - São promovidas ações de sustentabilidade social na execução das competências institucionais.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		22.3 - São promovidas ações de sustentabilidade econômica na execução das competências institucionais.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	23 - A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos ambiental, social e econômico.	23.4 - A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos ambiental.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		23.5 - A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos social.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		23.6 - A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos econômico.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	24 - O orçamento é divulgado e sua elaboração leva em consideração o	24.1 - A elaboração do orçamento leva em consideração o histórico da execução	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM

	histórico da execução orçamentária-financeira, bem como o atingimento das prioridades ou estratégias.	orçamentária-financeira, bem como o atingimento das prioridades ou estratégicas.					
		24.2 - O orçamento é divulgado.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	SIM	SIM	SIM
	25 - O gerenciamento da execução financeira atende às prioridades ou estratégias da organização e possibilita o realinhamento do orçamento.	25.1 - O gerenciamento da execução financeira atende às prioridades ou estratégias da organização.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		25.2 - O gerenciamento da execução financeira possibilita o realinhamento do orçamento.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	26 - O Relatório de Gestão Fiscal ou instrumento similar é amplamente divulgado, inclusive em meios eletrônicos de acesso público.	26.1 - O Relatório de Gestão Fiscal ou instrumento similar é amplamente divulgado, inclusive em meios eletrônicos de acesso público.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	SIM	SIM	SIM
V - CAPITAL INTELECTUAL (Máximo: 10 pontos)	27 - A memória administrativa interna (pessoas, competência profissional, documentos, sistemas de informação) os conhecimentos externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado) são registrados e divulgados.	27.1 - A memória administrativa interna (pessoas, competência profissional, documentos, sistemas de informação) são registrados e divulgados.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
		27.2 - Os conhecimentos externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado) são registrados e divulgados.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

28 - O plano de capacitação está definido e divulgado, priorizando os conhecimentos necessários ao atendimento das prioridades ou das estratégias estabelecidas.	28.1 - O plano de capacitação está definido, priorizando os conhecimentos necessários ao atendimento das prioridades ou das estratégias estabelecidas.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	28.2 - O Plano de capacitação é divulgado.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
29 - São utilizados mecanismos de desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento entre os servidores.	29.1 - São utilizados mecanismos de desenvolvimento dos servidores.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	29.2 - São utilizados mecanismos de compartilhamento do conhecimento entre os servidores.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
30 - Os novos conhecimentos adquiridos subsidiam o aprimoramento dos sistemas de trabalho.	30.1 - Os novos conhecimentos adquiridos subsidiam o aprimoramento dos sistemas de trabalho.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
31 - As equipes são dimensionadas e gerenciadas de forma a atender as demandas de trabalho.	31.1 - As equipes são dimensionadas de forma a atender as demandas de trabalho.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	31.2 - As equipes são gerenciadas de forma a atender as demandas de trabalho.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
32 - O desempenho das pessoas é avaliado de forma a estimular o alcance das prioridades estabelecidas ou das estratégias.	32.1 - O desempenho das pessoas é avaliado de forma a estimular o alcance das prioridades estabelecidas ou das estratégias.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
33 - São implementadas ações de qualidade de vida voltadas à saúde	33.1 - São implementadas ações de qualidade de vida voltadas à saúde ocupacional.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

	ocupacional e a segurança no trabalho.	33.2 - São implementadas ações de qualidade de vida voltadas à segurança no trabalho	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
VI – PROCESSOS (Máximo: 15 pontos)	34 - Os principais processos finalísticos e de apoio estão padronizados e são divulgados.	34.1 - Os principais processos finalísticos estão padronizados e são divulgados.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		34.2 - Os principais processos de apoio estão padronizados e são divulgados.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	35 - Os principais processos finalísticos e de apoio são aprimorados e divulgados.	35.1 - Os principais processos finalísticos são aprimorados e divulgados.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	SIM	SIM	SIM
		35.2 - Os principais processos de apoio são aprimorados e divulgados.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	SIM	SIM	SIM
	36 - São incorporadas tecnologias aos principais processos finalísticos e de apoio visando ampliar sua capacidade de execução.	36.1 - São incorporadas tecnologias aos principais processos finalísticos visando ampliar sua capacidade de execução.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		36.2 - São incorporadas tecnologias aos principais processos de apoio visando ampliar sua capacidade de execução.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	37 - Os principais processos finalísticos e de apoio são monitorados.	37.1 - Os principais processos finalísticos são monitorados.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	SIM	SIM	SIM

		37.2 - Os principais processos de apoio são monitorados.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	SIM	SIM	SIM
VII - VALOR PÚBLICO (Máximo: 25 pontos)	38 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas estão definidos e são avaliados periodicamente.	38.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas estão definidos.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO	SIM	SIM
		38.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas são avaliados periodicamente.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO	SIM	SIM
	39 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos-usuários estão definidos e são avaliados periodicamente.	39.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos-usuários estão definidos.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		39.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos-usuários são avaliados periodicamente.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	40 - Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros estão definidos e são avaliados periodicamente.	40.1 - Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros estão definidos.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
		40.2 - Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros são avaliados periodicamente.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM

41 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais estão definidos e são avaliados periodicamente.	41.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais estão definidos.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	41.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais são avaliados periodicamente.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
42 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais estão definidos e são avaliados periodicamente.	42.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais estão definidos.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	42.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais são avaliados periodicamente.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
43 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual estão definidos e são avaliados periodicamente.	43.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual estão definidos.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	43.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual são avaliados periodicamente.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
44 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores estão definidos e são avaliados periodicamente.	44.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores estão definidos.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	44.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores são avaliados periodicamente.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

	45 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos estão definidos e são avaliados periodicamente.	45.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos estão definidos.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
		45.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos são avaliados periodicamente.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	46 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos Planos de Melhoria da Gestão estabelecidos na aplicação anterior estão definidos e são avaliados periodicamente.	46.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos Planos de Melhoria da Gestão estabelecidos na aplicação anterior estão definidos.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO	NÃO	NÃO
		46.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos Planos de Melhoria da Gestão estabelecidos na aplicação anterior são avaliados periodicamente.	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO	NÃO	NÃO
VIII – PRÁTICAS DESTACADAS (Máximo: 5 pontos)	Não informado.	Cadeia Integrada de Valor; Transparência ativa; Carta de Serviços.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaboração própria com base nas informações constantes do Processo SEI-GDF n. 00080-00350541/2024-73 e do Sistema "Gestaopublicagov.br".

Acerca da dimensão "VIII - Práticas destacadas", disposta no Quadro 31, como não há descrição dos requisitos nos normativos desse Modelo, a identificação destes foi feita com base nas informações constantes do relatório referente à aplicação do IMGG 100 pontos de 2023, que apurou a maturidade da SEEDF em 2022. As práticas descritas neste relatório geraram para a SEEDF a pontuação máxima prevista para essa dimensão.

Assim, utilizando essas práticas, foi possível aferir a mesma pontuação para os anos de 2023 e 2024. Contudo, para 2020 e 2021, não foi possível atribuir pontuação em face da ausência de evidências que permitissem chegar a essa conclusão. A partir da aplicação desse Modelo, chegou-se à pontuação e aos percentuais descritos no Quadro 32.

Quadro 32 – Comparativo de resultados da aplicação do IMGG 100 pontos (MGI, 2023)

Dimensão	Pontuação máxima (IMGG 100 pontos)	Pontuação identificada					Critérios atendidos em 2024	Evolução entre 2020 e 2024
		2020	2021	2022	2023	2024		
Governança	10	4	4	6,67	8	8	80%	40%
Estratégias e planos	10	0	0	10	10	10	100%	100%
Público-alvo	15	5,45	5,45	7,94	7,94	11,47	76,47%	40,13%
Sustentabilidade	10	0	0	9,09	9,09	9,09	90,9%	90,9%
Capital intelectual	10	1,67	1,67	6,67	6,67	7,5	75%	58,30%
Processos	15	0	0	15	15	15	100%	100%

Valor público	25	0	0	11,12	13,89	13,89	55,56%	55,56%
Práticas destacadas	5	0	0	5	5	5	100%	100%
Total	100	11,12	11,12	66,49	70,59	74,95	74,95%	63,83%

Fonte: Elaboração própria com base nas informações constantes do Processo SEI-GDF n. 00080-00350541/2024-73 e do Sistema "Gestaopublicagov.br".

Analisando o Quadro 32, constata-se que, ao longo do período em estudo, todas as dimensões apresentaram crescimento no percentual de cumprimento dos critérios estabelecidos pelo Modelo do MGI (2023), finalizando 2024 com 74,95% do total de critérios atendidos. Examinando individualmente cada dimensão, observa-se que "Estratégias e planos", "Processos" e "Práticas destacadas", que não haviam pontuado em 2020 e 2021, alcançaram 10, 15 e 5 pontos, respectivamente, atingindo 100% de atendimento dos critérios destas dimensões em 2022 e mantiveram esta posição em 2023 e 2024.

Outra dimensão que se destacou foi a de "Sustentabilidade", que também não havia cumprido nenhum critério em 2020 e 2021, e que, a partir de 2022, alcançou 9,09 dos 10 pontos previstos para esta dimensão, chegando ao patamar de 90,9% de atingimento dos critérios indicados, mantendo este percentual em 2023 e 2024. A dimensão "Valor público" foi a que atingiu o menor percentual de atendimento dos critérios previstos nesse modelo, posicionando-se em 55,56% no ano de 2024, com 13,89 do total de 25 pontos desta dimensão, o que denota a necessidade de atenção especial a esta dimensão para que possa apresentar melhores resultados nas aplicações futuras.

Sobre a perspectiva da evolução na maturidade em governança e gestão pública de 2020 para 2024, as dimensões "Estratégias e planos", "Processos" e "Práticas destacadas" também foram as que apresentaram o maior percentual nesse período, com 100% de evolução de 2020 para 2024. Por outro lado, as dimensões "Governança" e "Público-alvo" foram as que apresentaram menor evolução desde 2020, alcançando 40% e 40,13% em 2024, respectivamente.

Nesse sentido, as dimensões "Governança" e "Público-alvo" chamam a atenção, pois, apesar de apresentarem o menor percentual de evolução de 2020 para 2024, elas contam com altos percentuais de

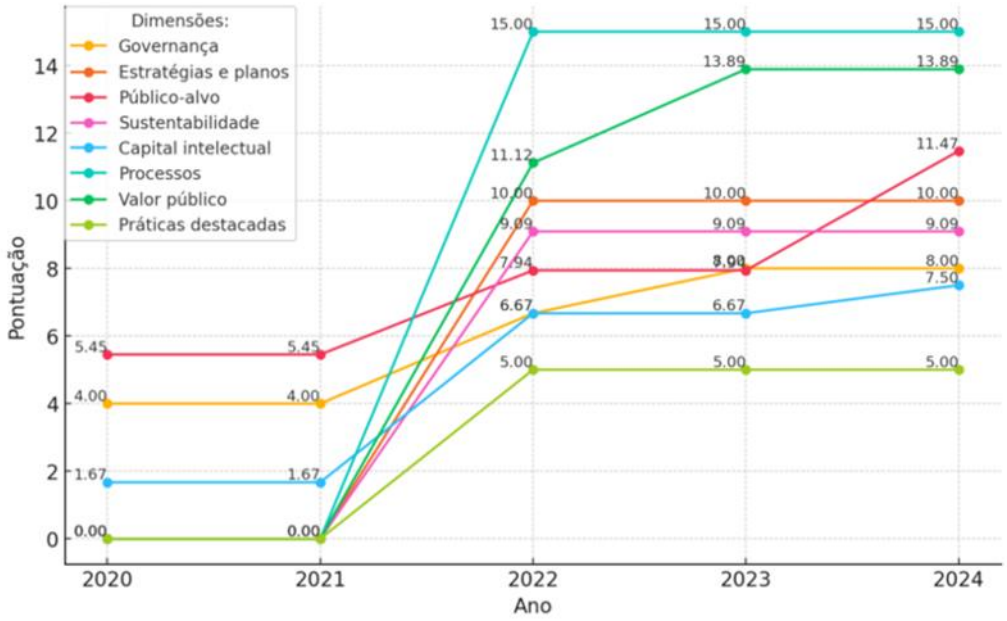
cumprimento dos critérios previstos no Modelo do MGI (2023), com 80% e 76,47% em 2024, respectivamente. Essa diferença percentual demonstra que a evolução na maturidade nestas dimensões foi gradativa e distribuída ao longo do período.

Diante da pontuação total obtida em cada ano, registrada no Quadro 15, verifica-se que, nos anos de 2020 e 2021, a SEEDF se enquadrou no menor nível da categoria "Declaração de aplicação do IMGG 100 pontos", com 11,12 pontos em uma escala de 100 pontos distribuídos. Em 2022, o órgão avançou dois níveis na classificação, atingindo 66,49 pontos, que equivale à categoria "Bronze 3", mantendo-se nesta categoria nos dois anos subsequentes.

Apesar de ainda não ter alçado à categoria mais elevada no IMGG 100 pontos (Bronze 4), o órgão apresentou uma significativa e constante evolução dentro da categoria "Bronze 3", atingindo 66,49 pontos em 2022; 70,59, em 2023, e 74,95, em 2024. Esses resultados demonstram que, segundo os critérios estabelecidos pelo Modelo de Governança e Gestão Pública do MGI (2023), em geral, a SEEDF possui elevado índice de maturidade em governança e gestão, com o total de 74,95% de cumprimento dos critérios estabelecidos nesse Modelo. Contudo, sugere-se que sejam desenvolvidas ações com o intuito de aumentar a pontuação no IMGG 100 pontos com relação à dimensão "Valor público" para que esta se equipare ao nível das demais.

O comportamento de cada uma das dimensões do Modelo de Governança e Gestão Pública do MGI (2023a) avaliadas na SEEDF no período de 2020 a 2024 está demonstrado graficamente na Figura 6. Os números apresentados neste gráfico são os descritos no Quadro 32.

Figura 6 – Representação gráfica das pontuações por dimensões do Modelo de Governança e Gestão Pública do MGI (2023)



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do Quadro 35.

Por meio desse gráfico, observa-se que, de 2020 para 2021, não houve evolução nas dimensões desse modelo. Contudo, em 2022, já se observa um movimento crescente de aderência aos requisitos do Modelo do MGI (2023a) e, nesse sentido, fica evidente, nesse gráfico, a significativa melhora das dimensões "Processos", "Estratégias e planos" e "Práticas destacadas", que tiveram 100% de evolução de 2021 para 2022, alcançando a pontuação máxima em cada dimensão, bem como da dimensão "Sustentabilidade", que passou de zero para 90,9% de requisitos cumpridos nesta dimensão.

4.3.2 MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA DO DF

Para a aplicação do Modelo de Governança Pública do DF (2024b), foram identificadas as informações e realizado o preenchimento de planilha para cada critério avaliado, separado por ano do recorte temporal desse estudo. Foram utilizadas, como padrão, as palavras "sim", quando o requisito havia sido cumprido no ano, e "não", em caso contrário. O resultado dessa aplicação consta do Quadro 33.

Quadro 33 – Aplicação do Modelo de Governança Pública do DF – 2020/2024						
Dimensão	**Critério**	**Ano base**				
		2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
I - AMBIENTAL	1 - Objetivos Estratégicos (projetos, ações, iniciativas) no PEDF relacionadas à dimensão ambiental.	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	2 - Integração da dimensão ambiental à estratégia para orientar a tomada de decisão.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	3 - Adesão a índices reconhecidos relacionados à dimensão ambiental.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	4 - Existência de política pública ou iniciativas voltadas à dimensão ambiental.	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
	5 - Existência de área, cargo designado e/ou espaço colegiado (comissão, comitê) para o desempenho das atividades relacionadas à dimensão ambiental.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	6 - Promoção de práticas sustentáveis: (ex: uso racional da água e energia elétrica, utilização de papel reciclado ou não clorado, coleta seletiva solidária, desfazimento responsável de bens e inutilizados/obsoletos e utilização de critérios de sustentabilidade nos serviços contratados).	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
	7 - Promoção de ações de sensibilização e capacitação sobre responsabilidade ambiental.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	8 - Publicação e/ou comunicação interna e externamente de informações relativas às políticas, ações e procedimentos relacionados à dimensão ambiental.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
II - SOCIAL	1 - Objetivos Estratégicos (projetos, ações, iniciativas) no PEDF relacionadas à dimensão social.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

	2 - Integração da dimensão ambiental à estratégia para orientar a tomada de decisão.	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	3 - Adesão a índices reconhecidos relacionados à dimensão social.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	4 - Existência de política pública ou iniciativas voltadas à dimensão social.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	5 - Existência de área, cargo designado e/ou espaço colegiado (comissão, comitê) para o desempenho das atividades relacionadas à dimensão social.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	6 - Promoção de práticas sustentáveis: (ex: políticas e programas de qualidade de vida no trabalho, promoção da cultura de diversidade e inclusão, práticas de prevenção e combate ao assédio, diretrizes e procedimentos formalizados para o combate à práticas discriminatórias relacionadas à raça, gênero, orientação sexual, deficiência, origem e religião).	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
	7 - Promoção de ações de sensibilização e capacitação sobre responsabilidade social.	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
	8 - Publicação e/ou comunicação interna e externamente de informações relativas às políticas, ações e procedimentos relacionados à dimensão social.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
III - GOVERNANÇA	1 - Mecanismos de liderança (instituição e funcionamento do Comitê Interno de Governança).	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
	2 - Existência de área responsável/agente de governança.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	3 - Planejamento Estratégico.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	4 - Mapeamento de processos.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	5 - Controle Interno.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	6 - Gestão de Riscos.	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM

	7 - Programa de Integridade Pública.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	8 - Análise dos Programas de Integridade das empresas contratadas (Lei nº 6.112/2018).	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	9 - Transparência.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	10 -Ouvidoria.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	11 - Governança de Pessoas (dimensionamento de pessoal, qualidade de vida e desenvolvimento de competências, gestão do desempenho, gestão do conhecimento)	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	12 - Modelo de Governança e Gestão (IMGG).	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	13 - Proteção de dados pessoais.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	14 - Conformidade.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
IV - INOVAÇÃO	1 - Objetivos Estratégicos (projetos, ações, iniciativas) no PEDF relacionadas à inovação.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	2 - Integração da inovação à estratégia para orientar a tomada de decisão.	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
	3 - Adesão a índices reconhecidos relacionados à inovação.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	4 - Existência de política pública ou iniciativas voltadas à inovação.	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	5 - Existência de área, cargo designado e/ou laboratório de inovação para o desempenho das atividades relacionadas à inovação.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	6 - Promoção de práticas sustentáveis: (ex: política de inovação instituída - normativo e ações - cultura de inovação promovida no órgão por meio de programas continuados, fluxo de trabalho valorizando as ideias e possibilidades de testar novos processos, ferramentas, projetos ou tecnologia, parcerias com	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM

	universidades ou outras instituições especializadas com foco no fomento à inovação dentro do órgão).					
	7 - Promoção de ações de sensibilização e capacitação sobre inovação.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	8 - Publicação e/ou comunicação interna e externamente de informações relativas às políticas, ações e procedimentos relacionados à inovação.	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM

Fontes: PEDF 2019/2060, PEI 2019/2022, REG 2021/2023 e PEI 2023/2027, e no Processo n. 00080-00005524/2025-65.

Diante das informações obtidas no Quadro 33, foi possível identificar o percentual de atendimento dos critérios previstos em cada uma das dimensões desse modelo. Os resultados desses percentuais estão descritos no Quadro 34, a seguir.

Quadro 34 – Comparativo de resultados da aplicação do Modelo de Governança Pública do DF

Dimensão	Critérios atendidos (%)					Evolução entre 2020 e 2024
	2020	2021	2022	2023	2024	
Ambiental	12,5	37,5	50	62,5	62,5	50%
Social	25	50	62,5	75	75	50%
Governança	50	57,14	78,57	85,71	92,86	42,86%
Inovação	25	25	37,5	50	87,5	62,5%
Total	31,58	44,74	60,53	71,05	81,57	49,99%

Fonte: Elaboração própria com base nos documentos: PEDF 2019/2060, PEI 2019/2022, PEI 2023/2027 e REG 2021/2023, e no Processo n. 00080-00005524/2025-65.

Do exame do Quadro 34, é possível constatar que, de modo geral, em todas as dimensões, a Secretaria de Educação apresentou crescimento no atendimento dos critérios, finalizando, em 2024, com 81,57% do total de critérios desse modelo atendidos. Analisando individualmente as dimensões desse Modelo, verifica-se que a "Governança" apresentou o maior percentual de atendimento aos critérios estabelecidos pelo Modelo do DF (2024), alcançando 92,86% em 2024. Por outro lado, a dimensão "Ambiental" foi a que apresentou o menor percentual de aderência às práticas indicadas por esse modelo, alcançando 62,5% dos critérios desta dimensão cumpridos em 2024.

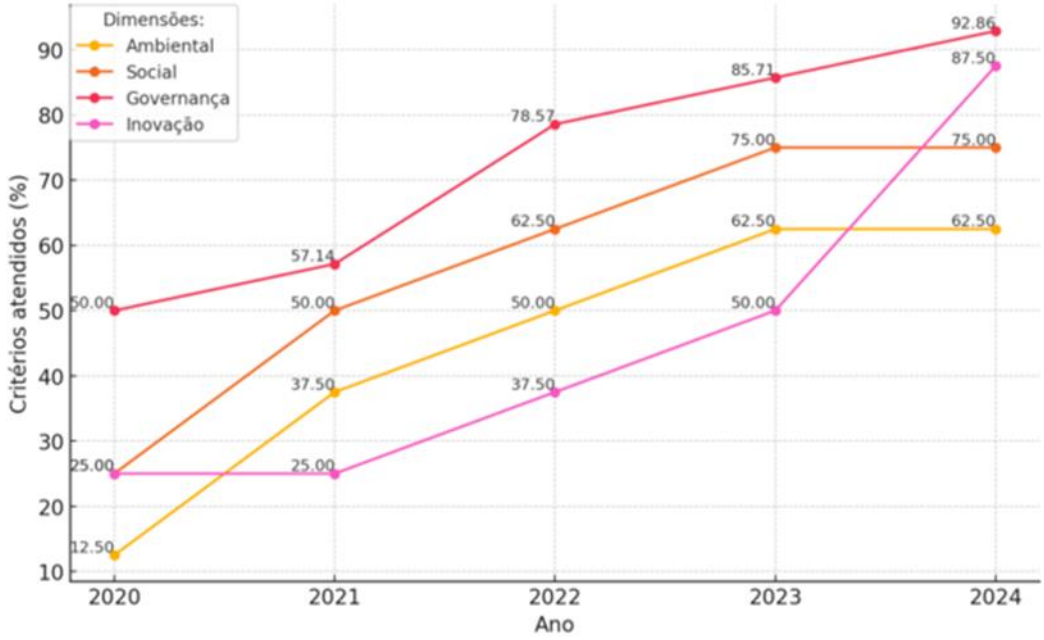
Apesar de apresentar o menor percentual de atendimento aos critérios estabelecidos, constata-se que o percentual da dimensão "Ambiental" ultrapassa a metade desta dimensão, denotando que, em termos gerais, segundo os critérios estabelecidos pelo Modelo de Governança Pública do DF (2024b), a SEEDF possui elevado nível de aderência às boas práticas de governança. Em que pese esta

constatação, recomenda-se que se prossiga com a adoção destas práticas com a finalidade de alcançar 100% de atendimento dos critérios previstos nesse modelo.

Em termos de evolução na maturidade em governança e gestão pública de 2020 para 2024, a dimensão "Inovação" foi a que mais se desenvolveu, apresentando um crescimento de 62,5% nesse período, com 87,5% dos critérios atendidos em 2024. De outro modo, apesar de contar com 92,86% de aderência aos critérios em 2024, a dimensão "Governança" foi a que apresentou o menor percentual de crescimento ao longo desse período, contando com 42,86% de evolução na maturidade em governança pública e gestão, seguida pelas dimensões "Ambiental" e "Social", com 62,5% e 75%, respectivamente, de aderência aos critérios dessas dimensões em 2024, resultando em 50% de evolução em cada. A "Governança" também foi a dimensão que apresentou o menor percentual de evolução segundo o Modelo do MGI (2023a), com 40%.

O comportamento de cada uma das dimensões do Modelo de Governança Pública do DF (2024b) ao longo do período de 2020 a 2024 está demonstrado na Figura 7. Os números apresentados nesse gráfico correspondem aos descritos no Quadro 34.

Figura 7 – Representação gráfica dos percentuais por dimensões do Modelo de Governança Pública do DF (2024)



Fonte: Elaboração própria com base nas informações descritas no Quadro 37.

Analisando o gráfico correspondente à Figura 7, observa-se, de 2020 a 2024, um comportamento mais linear no desenvolvimento das dimensões do Modelo do DF (2024b) na SEEDF do que o do Modelo do MGI (2023a) (Figura 6), que, de 2021 para 2022, apresentou forte crescimento. Nota-se, ainda, um crescimento em todas as dimensões, não tendo sido registrados retrocessos na implementação da governança no período em estudo.

4.3.3 ANÁLISE COMPARADA DOS RESULTADOS DAS APLICAÇÕES DESSES MODELOS

Além de calcular o resultado em cada dimensão, para cada um dos modelos avaliados também foi feita a verificação com relação ao total de critérios atendidos, por ano, quando considerado o conjunto das dimensões, conforme o Quadro 35.

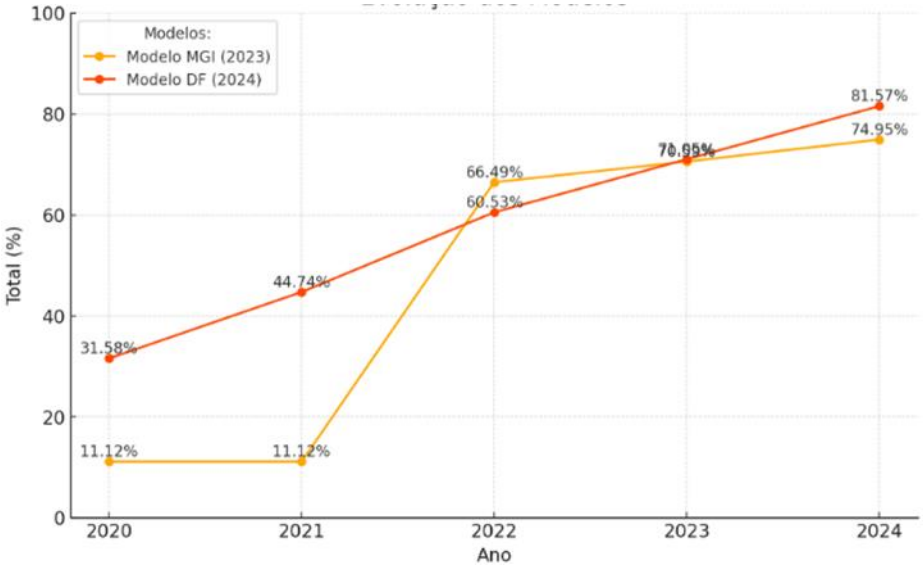
Quadro 35 – Comparativo de resultados dos Modelos do MGI e do DF

Modelo	Percentual de atendimento dos critérios					Evolução entre 2020 e 2024
	2020	2021	2022	2023	2024	
MGI (2023)	11,12	11,12	66,49	70,59	74,95	63,83%
DF (2024)	31,58	44,74	60,53	71,05	81,57	49,99%

Fonte: Elaboração própria.

Por esse Quadro 35, é possível observar a evolução constante da SEEDF com relação à aderência às boas práticas de governança, refletindo, consequentemente, no progresso em relação à maturidade em governança pública e gestão ao longo dos anos em estudo. Nesse sentido, verifica-se um forte crescimento entre os anos de 2021 e 2022 nessa área, demonstrado pelos resultados da aplicação de ambos os modelos. No caso do Modelo do MGI (2023a), houve um aumento de 55,37% de 2021 para 2022, sendo que, para o Modelo do DF (2024b), esse aumento representou 15,79% no mesmo período. Essas constatações ficam mais claras no gráfico representado na Figura 8, que compara os resultados totais da aplicação de ambos os modelos apresentados no Quadro 35.

Figura 8 – Representação gráfica do comparativo dos resultados totais dos Modelos do MGI e do DF



Fonte: Elaboração própria.

Sobre esses resultados, observou-se que os percentuais encontrados nos anos de 2020 (11,12%) e 2022 (66,49%), resultantes da aplicação do Modelo do MGI (2023), divergem dos totais validados pelo MGI nos relatórios disponíveis no Sistema "Gestaopublicagov.br", que apresentaram os resultados das aplicações do IMGG 100 pontos referentes a estes anos. Nesse sentido, não foi possível identificar o motivo dessa divergência nos normativos desse modelo ou junto ao alusivo sistema, pois, apesar de o Modelo do MGI (2023a) atribuir pontuação para cada uma das dimensões nele previstas, ele não informa como essa pontuação será distribuída entre os critérios e requisitos existentes em cada dimensão. Desse modo, a atribuição da pontuação em cada critério/requisito apresenta características de subjetividade, pois fica a cargo do validador da aplicação do IMGG 100 pontos no MGI.

Diante da ausência dessa informação, para obter os resultados descritos no Quadro 33, o cálculo do percentual foi feito mediante a distribuição equitativa dos pontos entre os requisitos da dimensão, chegando-se aos valores informados no Quadro 35. Logo, atribui-se a divergência encontrada em 2020 e 2022 à ausência da especificação da pontuação individualizada de cada requisito presente em cada critério do Modelo do MGI (2023a, 2023b).

Sobre as práticas adotadas nesses modelos, verifica-se que, em sua maioria, são similares. Em ambos, os critérios e requisitos relacionados à dimensão "Governança" equiparam-se e são

profundamente trabalhados. Notou-se, ainda, que o Modelo do DF (2024b) é voltado às práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) com o acréscimo da dimensão relacionada à "Inovação". Apesar de o Modelo do MGI (2023a) não ter dimensões específicas voltadas às práticas ESG e à Inovação, observou-se que ele também mensura quesitos desse tipo, porém de forma distribuída ao longo das suas dimensões e critérios.

Quanto à efetividade desses modelos para a administração pública, o presente estudo demonstrou que a aplicação de modelos que permitam mensurar a maturidade em governança pública e gestão possibilita à organização identificar como está a sua aderência às boas práticas de governança e, a partir disso, atuar com o intuito de sanar as disfunções encontradas e fortalecer os mecanismos de governança. Por essa razão, recomenda-se às áreas responsáveis pela governança nas instituições que utilizem diversos modelos para avaliar a governança, de modo a ampliar o número de práticas e contribuir para o aperfeiçoamento dessa área.

5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo precípuo avaliar a Governança Pública na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal no período de 2020 a 2024, com o intuito de verificar se a implementação de práticas de governança pública contribuiu para melhorar a gestão na organização. Para alcançar esse objetivo foram traçados três objetivos específicos: 1) descrever o histórico da implementação da Governança Pública na SEEDF, contemplando as ações realizadas, as facilidades e dificuldades encontradas para a implementação, e os ganhos dela decorrentes; 2) identificar a percepção que os gestores das unidades administrativas da administração central da SEEDF têm sobre a implementação da Governança Pública no órgão, relacionando as ações realizadas, as facilidades e dificuldades encontradas para a implementação, e os ganhos oriundos desta; e 3) avaliar a maturidade em governança pública e gestão na SEEDF resultantes da aplicação dos modelos instituídos pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e pelo Distrito Federal.

As informações necessárias para alcançar esses objetivos específicos foram obtidas por meio de pesquisa documental e levantamento. A pesquisa documental foi utilizada para descrever o histórico dessa implementação (objetivo específico 1) e para identificar a aderência da SEEDF às boas práticas de governança e, com isso, avaliar a maturidade deste órgão em governança pública e gestão ao longo do período estabelecido para esse estudo (objetivo específico 3). A verificação desta aderência deu-se por meio da aplicação de dois modelos de governança: o Modelo de Governança e Gestão Pública do MGI (2023a) e o Modelo de Governança Pública do DF (2024b). Para tanto, foram elaboradas planilhas para cada um destes modelos, que correspondem aos Apêndices 3 e 4, respectivamente.

O levantamento foi realizado com a finalidade de responder aos objetivos específicos 1 e 2, por meio da aplicação de dois questionários. O primeiro questionário (Apêndice 1) foi voltado aos nove servidores que integraram a equipe técnica da Assessoria de Governança e Gestão Estratégica, da Secretaria Executiva, da SEEDF, responsáveis pela implementação da Governança Pública no órgão, e contou com a

participação de 100% do público-alvo, caracterizando-se, portanto, como uma amostra censitária. Quanto ao segundo questionário (Apêndice 2), foi direcionado aos 167 gestores que compõem a administração central da Secretaria, tendo sido respondido por 123 pessoas, o que correspondeu a 73,65% do público-alvo, configurando-se, assim, como uma amostra com 95% do nível de confiança e 4,55% de erro amostral.

Com a aplicação de ambos os questionários, foi possível traçar um paralelo entre as diferentes percepções acerca da implementação da governança na SEEDF sob a ótica dos servidores que laboraram nessa implementação e dos gestores da área central do órgão. Nesse contexto, mediante esses questionários, foram avaliados quatro quesitos principais: as ações executadas para a implementação, as facilidades e dificuldades encontradas ao longo desse processo e os ganhos para a Secretaria advindos da implementação da governança.

Relativamente às ações desenvolvidas para a implementação da governança, observou-se que cinco se destacaram das demais na percepção dos servidores que atuaram nessa implementação. No caso, 100% dos servidores concordaram, total ou parcialmente, que as seguintes ações contribuíram para essa implementação: i) a instituição do CIG; ii) a criação da unidade específica para tratar de governança no órgão; iii) a instituição do Programa de Governança Pública na SEEDF, que trouxe diretrizes de como a governança deve ser desenvolvida; iv) a implementação da LGPD; e v) a realização de cursos, seminários, fóruns, encontros, lives e similares para disseminar conhecimentos sobre os temas da Governança Pública na SEEDF. Para os gestores da administração central do órgão, as ações que apresentaram maiores percentuais de concordâncias, total ou parcial, são: i) realização de cursos, seminários, fóruns, encontros, lives e similares voltados à governança pública (99,19%); ii) implementação da LGPD (99,18%); iii) instituição do Programa de Governança Pública da SEEDF (98,36%); iv) criação de unidade específica para tratar sobre governança na estrutura administrativa do órgão (97,54%); e v) aprovação do PEI da SEEDF (97,54%).

Comparando esses resultados, observa-se que as ações instituição do Programa de Governança Pública da SEEDF e criação de unidade específica para tratar sobre governança na estrutura administrativa do órgão foram coincidentes para ambos os públicos consultados, sendo que ambas obtiveram 100% de concordância entre

a equipe de implementação e 98,36% e 97,54%, respectivamente, entre os gestores. Especificamente com relação à ação de "instituição do CIG", cuja efetividade apresentou alto percentual de concordância pelos dois públicos-alvo – 100% para a equipe de implementação, e 92,68%, para os gestores –, verifica-se que este resultado coaduna com a atuação efetiva desse Comitê, demonstrada pelas atas de reuniões (ordinárias e extraordinárias), e pelas resoluções e decisões de sua autoria, constantes da página da Governança no *site* da SEEDF, cujo acesso pode ser obtido por meio do *link:* https://www.educacao.df.gov.br/governanca-publica/. Isso demonstra que a atuação do Comitê é imprescindível para o desenvolvimento de práticas de governança nas organizações.

Quanto às facilidades, 100% dos servidores da equipe de implementação concordaram, total ou parcialmente, que o apoio da alta gestão e o conhecimento técnico dos servidores que implementaram a governança facilitaram a execução desse processo. Entre os gestores, as facilidades que apresentaram os maiores percentuais de concordâncias, total ou parcial, foram a atuação efetiva do CIG e o apoio da alta gestão da SEEDF, com 92,68% e 92,67%, respectivamente.

Destaca-se que não foram registradas discordâncias, total ou parcial, para a facilidade correspondente ao apoio da alta gestão, o que demonstra que esse apoio esteve presente ao longo dessa implementação e foi percebido por 92,67% dos gestores que concordaram, parcial ou totalmente, com esse facilitador. Com relação ao conhecimento técnico do servidores que implementaram a governança, 91,87% dos gestores concordam, parcial ou totalmente, que esse conhecimento facilitou a implementação da Governança Pública na SEEDF.

Sobre as dificuldades, para os servidores da equipe de implementação, a dificuldade de adaptação de técnicas de governança do setor privado para público foi a que apresentou o maior percentual, equivalendo a 77,78%, sendo que, para os gestores, esta dificuldade correspondeu a 73,14%. Na visão dos gestores, com 95,08%, a dificuldade com maior expressividade foi o desconhecimento dos servidores e gestores sobre os temas da Governança Pública e suas implicações na gestão. Esta mesma dificuldade, para os servidores responsáveis pela implementação, correspondeu a 66,67%.

Em sequência, com 91,05% do total de concordâncias entre os gestores, está o baixo envolvimento dos servidores e gestores das unidades administrativas da SEEDF sobre os temas da Governança Pública e suas implicações na gestão pública. Para a equipe de implementação da governança no órgão, esta foi a dificuldade com menor percentual de concordâncias e correspondeu a 55,56%. Esses resultados indicam a necessidade de desenvolvimento de ações voltadas à capacitação e formação dos servidores e gestores nos assuntos relacionados à governança. A partir do entendimento de como os mecanismos de governança podem contribuir para o aprimoramento da gestão, os índices desses dificultadores poderão sofrer redução.

Em alusão aos ganhos, na visão dos servidores, os quesitos que alcançaram 100% de concordância, total ou parcial, são: i) a melhoria regulatória; ii) o aumento da transparência ativa e do acesso à informação com a instituição do Porta de Governança Pública da SEEDF; iii) a ampliação da transparência e da prestação de contas com a emissão de relatórios estratégicos de gestão; e iv) a melhora no entendimento das necessidades do cidadão por meio da atuação da Ouvidoria. Sob a ótica dos gestores, os ganhos que apresentaram maior percentual de concordâncias, total ou parcial, com 99,18% em cada, foram: i) a ampliação da transparência e da prestação de contas ao cidadão por meio da disponibilização de relatórios estratégicos de gestão; e ii) o aumento do conhecimento e do cuidado com os dados pessoais e dados pessoais sensíveis previstos na LGPD. Em sequência, com 97,54% em cada, estão o aumento da transparência ativa e do acesso à informação com a instituição do Portal de Governança Pública da SEEDF, e o crescimento do conhecimento dos gestores da SEEDF sobre os assuntos relativos à Governança Pública.

Desse modo, observa-se que a ampliação da transparência e da prestação de contas ao cidadão por meio da disponibilização de relatórios estratégicos de gestão apresentou-se como ganho, com alto percentual de concordância, em ambos os públicos, sendo 100% para a equipe de implementação e 99,18% para os gestores. Os ganhos correspondentes à melhoria regulatória, ao aumento da transparência ativa e do acesso à informação com a instituição do Portal de Governança Pública da SEEDF e à melhora no entendimento das necessidades do cidadão por meio da atuação da Ouvidoria, que obtiveram 100% de concordância pela equipe de implementação, também apresentaram percentuais de concordância altos entre os

gestores, correspondendo a 95,90%, 97,54% e 93,50%, respectivamente. A respeito dos ganhos concernentes ao aumento do conhecimento e do cuidado com os dados pessoais e dados pessoais sensíveis previstos na LGPD e o crescimento do conhecimento dos gestores da SEEDF sobre os assuntos relativos à Governança Pública, para a equipe de implementação os percentuais de concordância equivalem, igualmente, a 88,90%.

Para a construção do histórico da implementação da Governança Pública na SEEDF, previsto no primeiro objetivo específico, além das ações, facilidades, dificuldades e ganhos mencionados, buscou-se as principais ações desenvolvidas ao longo do processo de implementação. Desse histórico, é possível perceber que, de 2016 a 2022, foram realizadas ações pontuais nessa seara em um esforço para desenvolver as temáticas relacionadas à governança no órgão. Porém, segundo demonstrado nesse histórico, foi a partir de 2023 que a governança ganhou força na Secretaria, iniciando com a definição de unidade responsável pelo tema e evoluindo para a instituição de importantes mecanismos que contribuíram para a maturidade em governança e gestão.

Analisando esse histórico e a periodicidade em que os mecanismos foram instituídos, infere-se que a definição da unidade responsável pelo tema, ocorrida em janeiro de 2023, foi fundamental para o aprimoramento da governança na instituição. Nesse contexto, conforme demonstrado nesse histórico, contar com unidade específica na estrutura administrativa do órgão para tratar da Governança Pública contribuiu para o desenvolvimento de ações com esse fim e, consequentemente, para a melhoria da maturidade. Esta conclusão fica evidenciada nos resultados obtidos com a aplicação dos questionários aos servidores e gestores, que concordaram, total ou parcialmente, que a ação de criação da unidade específica para tratar de governança contribuiu para a implementação da Governança Pública na SEEDF (100% dos servidores da equipe de implementação e 97,54% dos gestores da administração central).

A respeito da avaliação da maturidade em governança e gestão, que corresponde ao terceiro objetivo específico, verificou-se, em ambos os modelos utilizados com essa finalidade – MGI (2023a) e DF (2024b) –, que, no período de 2020 a 2024, a Secretaria de Estado de Educação do DF aderiu, continuamente, às boas práticas de governança recomendadas pela literatura e pelos órgãos de controle. Com isso, o

órgão elevou gradativamente o seu nível de maturidade em governança e gestão, transferindo-se de um percentual de aderência de 11,12% (MGI, 2023a) e 31,58% (DF, 2024b) em 2020 para 74,95% (MGI, 2023a) e 81,57% (DF, 2024b) em 2024. Em termos de crescimento do nível de maturidade ao longo dos cinco anos pesquisados, os dados coletados nessa pesquisa demonstram que, de 2020 para 2024, a Secretaria de Educação elevou em 63,83% a sua maturidade em governança e gestão, segundo o Modelo do MGI (2023a), e em 49,99%, de acordo com o Modelo do DF (2024b).

Quanto à diferença entre os percentuais finais apresentados pelos Modelos do MGI (2023a) e do DF (2024b), procedeu-se ao exame desses modelos em si. Nesse sentido, inicialmente observou-se que o Modelo do MGI (2023a) prevê 43 requisitos, enquanto o Modelo do DF (2024) conta com 38.

Além de possuir um maior número de requisitos analisados, o Modelo do MGI (2023) estabelece pontuação específica para cada dimensão nele prevista, avaliando-as com diferentes pesos, que são atribuídos devido ao grau de importância que a dimensão representa no nível de maturidade estabelecido nesse Modelo, segundo o entendimento do MGI. O Modelo do MGI (2023a) também conta com diferentes categorias de maturidade em governança e gestão pública, que oportunizam à organização galgá-las à medida que for aprofundando suas práticas de governança. Ao prever estas categorias, o Modelo do MGI (2023ª) indica que há vários níveis de governança a serem observados pelo gestor, que deve iniciar sua jornada na governança cumprindo os requisitos mínimos (categoria básica) e ir progredindo nessa temática até alcançar o nível mais profundo de maturidade em governança segundo esse Modelo (categoria Bronze 4).

Por sua vez, o Modelo do DF (2024b) avalia se a organização possui, ou não, práticas relacionadas à governança, não tendo previsão de pontuação ou de diferentes categorias de aprofundamento dessas práticas, a exemplo do que ocorre com o Modelo do MGI (2023a). Com esse perfil, a aplicação do Modelo do DF (2024b) resulta na equiparação dos órgãos em termos de governança, não prevendo diferenciação de graus de aprofundamento da maturidade em governança e gestão existente em cada órgão.

A título de implicações gerenciais desse estudo para a organização, foi possível construir um diagnóstico sobre a governança

na SEEDF no período de 2020 a 2024, o que ocorreu por meio da pesquisa para fins do presente estudo. Este diagnóstico traz insumos que podem contribuir com o aperfeiçoamento de práticas de governança e identificar ações que necessitam ser reforçadas para a melhoria da governança na instituição, além de apresentar dados sobre governança que podem ser divulgados em portais que fomentem a transparência ativa.

Os resultados apontados por esse estudo embasam a conclusão de que a implementação de práticas de governança pública contribuiu para melhorar a maturidade em governança e gestão pública na SEEDF no período de 2020 a 2024. Esta constatação é demonstrada pela correlação existente entre a aderência às boas práticas de governança identificadas no decorrer desse período e a evolução na maturidade em governança e gestão pública identificada com a aplicação de ambos os Modelos – MGI (2023a) e DF (2024b) – ao longo desse mesmo recorte temporal. Assim, segundo os resultados desse estudo, é possível afirmar que quanto maior a aderência às boas práticas de governança, melhores serão os resultados para a gestão.

Porém, os resultados desse estudo também indicaram a necessidade de atuação da alta administração da SEEDF para mitigar os problemas apresentados nas pesquisas ou aprimorar as práticas de governança já implementadas. Com esse intuito, recomenda-se ao órgão pesquisado o desenvolvimento de ações que visem:

a) **ampliar as atividades voltadas à formação continuada dos servidores que integram a equipe responsável pelo desenvolvimento da governança e dos gestores do órgão sobre temas relacionados a essa área. Nesse sentido, reforça-se que os temas "Governança de Serviços" e "Governança de Pessoas" apresentaram os menores percentuais e, também, que o baixo envolvimento dos servidores e gestores da SEEDF no desenvolvimento dos temas relacionados à Governança Pública representou um dificultador no processo de implementação da Governança Pública no órgão, com 55,56% de concordância pela equipe de implementação e 91,05% pelos gestores, indicando a necessidade de entender as causas que culminaram com esse baixo comprometimento e adotar ações para mitigá-lo;**

b) **melhorar a comunicação interna do órgão, para disseminar conhecimentos, gerar engajamento e fortalecer o aculturamento institucional sobre governança pública;**
c) **melhorar a infraestrutura de tecnologia da informação;**
d) **ampliar o atendimento dos critérios previstos nas dimensões "Valor público" (Modelo do MGI, 2023a) e "Ambiental" (Modelo do DF, 2024b), pois apresentaram os menores percentuais de cumprimento dos critérios previstos nesses Modelos no ano de 2024; e**
e) **identificar e, se for o caso, adotar outras práticas de governança, além das analisadas nos Modelos do MGI (2023a) e do DF (2024b), com o intuito de fortalecer ainda mais a governança na organização.**

Relativamente às contribuições acadêmicas, essa pesquisa traz avanços em estudos sobre a maturidade de organizações públicas, de nível estadual/distrital, sobre governança. Nesse contexto, identifica as ações necessárias à implementação da governança, as facilidades e dificuldades encontradas ao longo desta implementação e os ganhos para a administração pública advindos da aderência pelas organizações às boas práticas de governança defendidas pelos órgãos de controle e pela literatura, informações estas que poderão ser utilizadas como referências para subsidiar pesquisas futuras.

Como limitações apresentadas ao longo desse estudo, têm-se a inexistência, nos normativos do Modelo do MGI (2023a, 2023b), de informações que permitam identificar o rol de práticas destacadas e a pontuação individualizada destas, bem como a pontuação de cada requisito dentro da dimensão em que se insere, o que resultou em divergências, nos anos de 2020 e 2022, entre a pontuação obtida com a aplicação do IMGG 100 pontos nesse estudo e a pontuação validada pelo MGI para estes anos.

Por fim, como a Governança Pública envolve temáticas de vasta abrangência e ainda pouco exploradas pela literatura voltada para a administração pública, especialmente no âmbito estadual/distrital, recomenda-se que sejam realizados novos estudos e pesquisas nessa área, que contribuam para o seu fortalecimento. A título de contribuição, sugerem-se estudos e pesquisas que:

a) analisem a efetividade dos modelos de governança existentes como instrumentos de identificação do nível de maturidade em governança e gestão das organizações públicas;
b) examinem, individualmente, os mecanismos da governança pública, tais como o programa de integridade, que visa promover a ética e a legalidade na atuação de uma organização (Distrito Federal, 2019b), e a gestão de riscos, que corresponde a uma ferramenta estratégica que ajuda a proteger o valor da organização e a atingir os seus objetivos (Distrito Federal, 2019b); e
c) investiguem a construção e aplicação de indicadores de desempenho capazes de mensurar se as práticas de governança têm contribuindo para gerar valor público.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. K. P. Implantação da Governança Pública em uma organização hierarquizada: estudo de caso do comando de preparo da Força Aérea Brasileira. IDP: Debates em Administração Pública n. 19, Brasília, 2020. Disponível em: https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/redap/article/view/5449/2165. Acesso em: 2 mar. 2025.

BARBOSA, C. R; FARIA, F. de A. Governança no setor público: um estudo na Administração Direta Estadual. Universidade FUMEC. Revista de Administração FACES Journal, vol. 17, n. 4, pp. 120-147, 2018. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/1940/194057963008/html/#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fjournal%2F1940%2F194057963008%2Fhtml%2F%0AVisible%3A%200%25%20. Acesso em: 9 jul. 2024.

BENEDICTO, S. C. de; GUIMARÃES JÚNIOR, E. de S.; PEREIRA, J. R.; ANDRADE, G. H. N. de A.. Governança Corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na Administração Pública. Universidade Federal de Lavras: Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 15, n. 2, pp. 286-300, 2013. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/878/87828781010.pdf. Acesso em: 7 jul. 2024.

BENEDICTO, S. C. de; RODRIGUES, A. C.; ABBUD, E. L. Governança corporativa: uma análise da sua aplicabilidade no setor público. Rio de Janeiro: ENEGEP, out. 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Sc-De-Benedicto/publication/228450566_Governanca_Corporativa_Uma_analise_da_sua_aplicabilidade_no_setor_publico/links/56964c5608aea2d74374356c/Governanca-Corporativa-Uma-analise-da-sua-aplicabilidade-no-setor-publico.pdf?origin=scientificContributions. Acesso em: 3 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Portaria SEGES/MGI n. 7.383, de 21 de novembro de 2023. Institui o Modelo de Governança e Gestão Pública – Gestaopublicagov.br, no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública que operacionalizam transferências de recursos

da União no Transferegov.br. Brasília: MGI, 2023a. Disponível em: https://www.gov.br/transferegov/pt-br/legislacao/portarias/portaria-seges-mgi-no-7-383-de-21-de-novembro-de-2023. Acesso em: 10 maio 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Guia do IMGG 100 pontos. Brasília: MGI, 2023b. Disponível em: https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/modelo-de-governanca-e-gestao/sobre-o-gestaogov/modelo-e-guia-do-gestaogov/guia-do-img-100-pontos.pdf/view. Acesso em: 16 jan. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Modelo de Excelência em Gestão Pública. Brasília: MPOG, 2014. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: PR, 2017a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.203%2C%20DE%2022,federal%20direta%2C%20aut%C3%A1rquica%20e%20fundacional. Acesso em: 3 jul. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: PR, 2018a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 21 ago. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança. 2ª ed. Brasília: TCU, 2021a. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/asplan/10_Passos_para_a_boa_Governanca.pdf. Acesso em: 12 maio 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Governança no setor público. Brasília: TCU, 2024a. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/. Acesso em: 12 maio 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. iESGo: Tribunal apresenta índice de avaliação com foco em sustentabilidade e inovação. Brasília: TCU,

mar. 2024b. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/iesgo-tribunal-apresenta-indice-de-avaliacao-de-governanca-e-gestao-com-foco-em-sustentabilidade-e-inovacao.htm. Acesso em: 24 jul. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança e Gestão Públicas. Relatório individual de autoavaliação. Ministério da Educação. Brasília: TCU, 2017b. Disponível em: https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/igg2017/ministerio/153-MEC-Ministerio-da-Educacao.pdf. Acesso em: 22 jul. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança e Gestão Públicas. Relatório individual de autoavaliação. Ministério da Educação. Brasília: TCU, 2018b. Disponível em: https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/igg2018/ministerio/153-MEC-Ministerio-da-Educacao.pdf. Acesso em: 22 jul. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança e Gestão Públicas. Relatório individual de autoavaliação. Ministério da Educação. Brasília: TCU, 2021b. Disponível em: https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/igg2021/iGG2021-153-MEC.pdf. Acesso em: 22 jul. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2018c, p. 75. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf. Acesso em: 15 fev. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3ª ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 22 fev. 2025.

BUTA, B. O; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. Salvador: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, jul-set. 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/osoc/a/HjzrZXnPcTkyY5Q77GssnfH/#. Acesso em: 7 set. 2024.

CASTRO, M. C. C. S.; BARBOSA NETO, J. E.; CUNHA, J. V. A. da. Governança Pública: uma Revisão Sistemática de sua Aplicação a Entes Públicos. Brasília: Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 25, n. 2, pp. 215-235, Mai-Ago. 2022. Disponível em: https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2695/744. Acesso em: 12 jun. 2024.

CEPIK, M.; CANABARRO, D. R.. Governança de TI: Transformando a administração pública no Brasil. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014. Disponivel em: https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213375/001117866.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 11 jul. 2024.

DANILO, R. G.; SILVA JÚNIOR, A. R. da S. Governança Pública no Brasil: Estado da arte dos estudos publicados de 2009 a 2019. Revista Controladoria e Gestão, vol. 2, n. 1; 370-387, jan./jul. 2021. Disponível em: https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/14126/11348. Acesso em: 15 ago. 2024.

DISTRITO FEDERAL. Controladoria-Geral. Governança. Brasília: Nov. 2023a. Disponível em: https://www.cg.df.gov.br/19677-2/. Acesso em: 13 maio 2024.

DISTRITO FEDERAL. Controladoria-Geral. 2º Fórum de Governança da CGDF apresenta casos de sucesso no GDF. Brasília: ago. 2023b. Disponível em: https://conaci.org.br/noticias/2o-forum-de-governanca-da-cgdf-apresenta-casos-de-sucesso-no-gdf/. Acesso em: 22 jul. 2024.

DISTRITO FEDERAL. Controladoria-Geral. Guia Prático para implementação do Modelo de Governança Pública do Distrito Federal. Brasília: 2024a. Disponível em: https://www.cg.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2020/02/Guia-Pratico-para-implementacao-do-Modelo-Governanca-Publica-do-Distrito-Federal.pdf. Acesso em: 15 jan. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Conselho de Governança Pública. Resolução n. 4, de 19 de agosto de 2024. Aprova o Modelo de Governança Pública da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal, conforme Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019. Brasília: 2024b. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/6fd76d2d5eee447fbddbc3e08c9ff07b/Resolu_o_4_19_08_2024.html. Acesso em: 15 jan. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Decreto n. 38.631, de 20 de novembro de 2017. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: seção 1, Brasília, DF, ano XLVI, n. 222, pp. 1-28, 21 nov. 2017. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/fc6d09d1351843caa0b0179cacd9d235/Decreto_38631_20_11_2017.html. Acesso em: 3 mar. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Decreto n. 39.610, de 1º de janeiro de 2019. Dispõe sobre a organização da estrutura da Administração Pública do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: edição extra especial, seção 1, Brasília, DF, ano XLVIII, n. 1, pp. 1-6, 1º jan. 2019a. Disponível em: https://www.dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2019|01_Janeiro|DODF%20001%2001-01-2019%20EDICAO%20ESPECIAL|&arquivo=DODF%20001%2001-01-2019%20EDICAO%20ESPECIAL.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

DISTRITO FEDERAL. Decreto n. 39.736, de 28 de março de 2019. Dispõe sobre a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: seção 1, Brasília, DF, ano XLVIII, n. 60, pp. 3-4, 29 mar. 2019b. Disponível em: https://www.dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2019|03_Mar%C3%A7o|DODF%20060%2029-03-2019|&arquivo=DODF%20060%2029-03-2019%20INTEGRA.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

DISTRITO FEDERAL. Decreto n. 44.264, de 23 de fevereiro de 2023. Dispõe sobre a alteração da estrutura administrativa da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal: seção 1, Brasília, DF, ano LII, n. 38, pp. 1-2, 24 fev. 2023c. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/BaixarArquivoDiario.aspx?id_file=73e5925d-4167-3c01-8887-040c21df4c1a. Acesso em: 11 fev. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Decreto n. 45.698, de 15 de abril de 2024. Dispõe sobre a alteração da estrutura administrativa da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal: seção 1, Brasília, DF, ano LIII, Ed. Extra n. 29-A, p. 11, 15 abr. 2024c. Disponível em: https://www.dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2024|04_Abril|DODF%20029%2015-04-2024%20EDICAO%20EXTRA%20A|&arquivo=DODF%20029%2015-04-2024%20EDICAO%20EXTRA%20A.pdf. Acesso em: 11 jul. 2024.

DISTRITO FEDERAL. Lei n. 4.751, de 7 de fevereiro de 2012. Dispõe sobre o sistema de ensino e a gestão democrática da educação básica na rede pública de ensino do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: seção 1, Brasília, DF, ano XLIII, n. 29, pp. 1-3, 8 fev. 2012. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/70523/Lei_4751_07_02_2012.html. Acesso em: 3 mar. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Lei n. 6.112, de 2 de fevereiro de 2018. Dispõe sobre a implementação de Programa de Integridade em pessoas jurídicas que firmem relação contratual de qualquer natureza com a administração pública do Distrito Federal em todas as esferas de poder e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal: seção 1, Brasília, DF, ano XLVII, n. 26, pp. 1-3, 6 fev. 2018. Disponível em: https://www.dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2018|02_Fevereiro|DODF%20026%2006-02-2018|&arquivo=DODF%20026%2006-02-2018%20INTEGRA.pdf. Acesso em: 13 maio 2024.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Organograma. Brasília: fev. 2025. Disponível em: https://www.educacao.df.gov.br/sobre-a-secretaria-estrutura/. Acesso em: 3 mar. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Comitê Interno de Governança Pública. Ata – SEE/GAB/CIG. Brasília: Ata – SEE/GAB/CIG, 6 nov. 2023d. Disponível em: https://www.educacao.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2021/05/ata-reuniao-ordinaria-cig-6nov23.pdf. Acesso em: 26 jul. 2024.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Comitê Interno de Governança Pública. Ata – SEE/GAB/CIG. Aprova o Plano Estratégico Institucional da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal para o período de 2023 a 2027. Brasília: Ata – SEE/GAB/CIG, 4 dez. 2023e. Disponível em: https://www.educacao.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2021/05/governanca-ata-reuniao-ordinaria-4dez23.pdf. Acesso em: 11 fev. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Comitê Interno de Governança Pública. Resolução n. 2, de 29 de junho de 2023. Institui a Política de Integridade Pública da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: Seção 1, Brasília, DF, ano LII, n. 125, pp. 20-22, 5 jul. 2023f. Disponível em: https://www.dodf.df.gov.br/dodf/jornal/visualizar-

pdf?pasta=2023|07_Julho|DODF%20125%2005-07-2023|&arquivo=DODF%20125%2005-07-2023%20INTEGRA.pdf. Acesso em: 11 fev. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Comitê Interno de Governança Pública. Resolução n. 2, de 25 de julho de 2024. Institui o Programa de Governança Pública da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: Seção 1, Brasília, DF, ano LIII, n. 146, pp. 19-21, 1º ago. 2024d. Disponível em: https://www.dodf.df.gov.br/dodf/jornal/visualizar-pdf?pasta=2024|08_Agosto|DODF%20146%2001-08-2024|&arquivo=DODF%20146%2001-08-2024%20INTEGRA.pdf. Acesso em: 11 fev. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Portaria n. 176, de 27 de maio de 2019. Institui o Comitê Interno de Governança Pública da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal - CIG/SEEDF. Diário Oficial do Distrito Federal: Seção 1, Brasília, DF, ano XLVIII, n. 99, p. 3, 28 maio 2019c. Disponível em: https://www.dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2019|05_Maio|DODF%20099%2028-05-2019|&arquivo=DODF%20099%2028-05-2019%20INTEGRA.pdf. Acesso em: 10 jun. 2024.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Portaria n. 195, de 29 de fevereiro de 2024. Institui o Modelo de Gestão Orientada por Processos, a Cadeia de Valor e o Escritório de Processos. Diário Oficial do Distrito Federal: Seção 1, Brasília, DF, ano LIII, n. 42, pp. 14-15, 1º mar. 2024e. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/BaixarArquivoDiario.aspx?id_file=4f9521da-f7a7-35ae-8c65-d81b125d6af9. Acesso em: 11 fev. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Portaria n. 270, de 17 de agosto de 2016. Constitui a Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação do DF. Diário Oficial do Distrito Federal: Seção 2, Brasília, DF, ano XLV, n. 157, pp. 14, 19 ago. 2016. Disponível em: https://www.dodf.df.gov.br/dodf/jornal/visualizar-pdf?pasta=2016|08_Agosto|DODF%20157%2019-08-2016|&arquivo=DODF%20157%2019-08-2016%20SECAO2.pdf. Acesso em: 11 fev. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Portaria n. 560, de 15 de maio de 2024. Altera a Portaria n. 993, de 27 de setembro de

2023. Diário Oficial do Distrito Federal: Seção 1, Brasília, DF, ano LIII, n. 93, p. 26, 16 maio 2024f. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/BaixarArquivoDiario.aspx?id_file=8c4726b1-0947-38ec-aa5e-d8653fccb62c Acesso em: 4 mar. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Portaria n. 629, de 19 de novembro de 2021. Institui o Comitê Interno de Governança Pública da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: Seção 1, Brasília, DF, ano L, n. 218, p. 13, 23 nov. 2021. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/BaixarArquivoDiario.aspx?id_file=44e00ef7-11d2-3dd7-b2db-b2b4f7759d75. Acesso em: 11 fev. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Portaria n. 666, de 6 de julho de 2023. Institui o Comitê de Aplicação do Instrumento de Maturidade da Gestão (IMGG 100 pontos), do Modelo de Governança e Gestão que consta da Plataforma Transferegov.br, no âmbito da SEEDF. Diário Oficial do Distrito Federal: Seção 2, Brasília, DF, ano VII, n. 127, pp. 46-47, 7 jul. 2023g. Disponível em: https://dodf.df.gov.br/dodf/jornal/visualizar-pdf?pasta=2023|07_Julho|DODF%20127%2007-07-2023|&arquivo=DODF%20127%2007-07-2023%20INTEGRA.pdf. Acesso em: 26 jan. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Portaria n. 993, de 27 de setembro de 2023. Institui o Comitê Interno de Governança Pública da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: Seção 1, Brasília, DF, ano LII, n. 183, p. 38, 28 set. 2023h. Disponível em: https://www.dodf.df.gov.br/index/visualizar-arquivo/?pasta=2023|09_Setembro|DODF%20183%2028-09-2023|&arquivo=DODF%20183%2028-09-2023%20INTEGRA.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Portaria n. 1.237, de 27 de setembro de 2024. Institui o Portal de Governança Pública da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: Seção 1, Brasília, DF, ano LIII, n. 194, p. 62, 30 set. 2024g. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/BaixarArquivoDiario.aspx?id_file=3808c8ac-38b3-33fb-a032-238e38921645. Acesso em: 11 fev. 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação. Subsecretarias. Brasília: 2024h. Disponível em: https://www.educacao.df.gov.br/sobre-a-secretaria-subsecretarias/. Acesso em: 6 nov. 2024.

ESPÍNOLA, D. A. Para que(m) serve a governança pública? Uma análise a partir da implementação da política de governança na Funasa. Brasília: ENAP, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6780. Acesso em: 24 fev. 2025.

FALCÃO-MARTINS, H.. Governança para resultados. Brasília: IPEA, Boletim de Análise Político-Institucional, n. 19, pp. 57-66, Dez. 2018. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8981. Acesso em: 10 jun. 2024.

FALCÃO-MARTINS, H.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. Revista do TCU n. 130: maio/ago 2014. pp. 42-53. Disponível em: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=TeM-w0oAAAAJ&citation_for_view=TeM-w0oAAAAJ:4JMBOYKVnBMC. Acesso em: 24 maio 2024.

GUERRA, D; GONÇALVES, A. M.; FIGUEIREDO, I. M. Z. Relatório de Desenvolvimento Mundial 2017: Governança e a Lei – Visão geral: possíveis implicações para a gestão educacional e escolar. Santa Maria: Universidade Federal. Rev. Cad. Comun., v. 24, n. 3, art. 2, Set/Dez. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/349203420_Relatorio_de_Desenvolvimento_Mundial_2017_Governanca_e_a_Lei_-_visao_geral_possiveis_implicacoes_para_a_gestao_educacional_e_escolar/fulltext/6025b2fd92851c4ed5668059/Relatorio-de-Desenvolvimento-Mundial-2017-Governanca-e-a-Lei-visao-geral-possiveis-implicacoes-para-a-gestao-educacional-e-escolar.pdf?origin=scientificContributions. Acesso em: 8 set. 2024.

GRUNDY, Q.; PARKER, L.; WONG, A. Disclosure, transparency, and accountability: a qualitative survey of public sector pharmaceutical committee conflict of interest policies in the World Health Organization South-East Asia Region. Global Health 18, 33 (2022). Disponível em: https://globalizationandhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12992-022-00822-8. Acesso em: 17 jun. 2024.

IBGC. Governança Corporativa. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2024. Disponível em:

https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa. Acesso em: 6 jul. 2024.

IFAC; CIPFA. International Framework: Good Governance in the Public Sector. New York, EUA: IFAC PAO Development & Advisory Group, July, 2014, p. 37. Disponível em: https://www.academia.edu/24711724/INTERNATIONAL_FRAMEWORK_GOOD_GOVERNANCE_IN_THE_PUBLIC_SECTOR. Acesso em: 25 maio 2024.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Tradução: Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007.

LIMA, T. M.; ROBERTO, J. C. A.; CUNHA, E. L. de; COUCEIRO, K. do N.; LIMA, O. P. de; ARAÚJO, P. C. D. de; OLIVEIRA JÚNIOR, N. J. de; MADURO, M. R. A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação de serviços públicos. Curitiba: Revista Caderno Pedagógico, v. 20, n. 1, pp. 101-122, 2023. Disponível em: file:///C:/Users/tania/Downloads/6+Caderno+Pedag%C3%B3gico.pdf. Acesso em: 12 fev. 2025.

MARTINS, S.; TEIXEIRA, M. A. C.; NEBOT, C. P.; LÓPEZ, M. A. P. Transparência, accountability e Governança pública. FGV. Administração Pública e Gestão Social, 10(4), pp. 226-227, Out./Dez. 2018. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/transparencia_accountability_e_governanca_publica.pdf. Acesso em: 12 jul. 2024.

MASSI, M. L. G. Eficácia das melhores práticas em governança corporativa no combate à Corrupção. São Paulo: Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa, Revista Científica Hermes, vol. 15, pp. 122-141, 2016. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/4776/477656007007/html/. Acesso em: 3 jun. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no Setor Público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. EnANPAD, 2022. Disponível em: https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fbd8c517dcdc6b8dcf.pdf. Acesso em: 12 jul. 2024.

MOREIRA, L. F. F.; GASKIN, S.; ADAMOWSKI, J.. Gestão e governança dos recursos hídricos – os desafios da implementação. Bento Gonçalves: Associação Brasileira de Recursos Hídricos. XX Simpósio Brasileiro de Recursos Hídricos, Nov. 2013. Disponível em: https://files.abrhidro.org.br/Eventos/Trabalhos/66/SBRH2013__PAP012513.pdf. Acesso em: 11 jul. 2024.

NAKATA, L. E.; SILVA, N. B. da; SANTOS, H. B. dos; FISCHER, A. L. Expectativas de aprendizagem no ambiente de trabalho do setor de serviços. São Paulo: Revista Administração em Diálogo, vol. 11, n. 2, 2009, pp. 19-46. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654441003.pdf. Acesso em: 3 mar. 2025.

NUNES, G. C.; NASCIMENTO, M. C. D. do; LUZ, M. A. C. A. Pesquisa científica: conceitos básicos. Revista id on Line Multiisciplinary and Psychology Journal. Ano 10, n. 29, pp. 144-151, Fev. 2016. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390/527. Acesso em: 21 jan. 2025.

OCDE. Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira - Gerenciando riscos por uma Administração Pública mais íntegra. OECDpublishing, 2011. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional-1/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf. Acesso em: 7 jun. 2024.

OLIVEIRA, A. B. de; FLORES, F. D.; PINTO, N. G. M. Transparência e accountability: uma análise das unidades federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal. Campina Grande: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade, 10(2), 2020, p. 12-22. Disponível em: https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/issue/view/33. Acesso em: 3 mar. 2025.

OLIVEIRA, A. G. de; PISA, B. J. IgovP: Índice de avaliação da governança pública: instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. Rio de Janeiro 49(5): Rev. Adm. Pública, pp. 1263-1290, set./out. 2015. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/54990. Acesso em: 26 maio 2024.

OLIVEIRA, N. dos P.; RESENDE JÚNIOR, P. C. Proposta de instrumento para avaliação da governança organizacional em uma instituição do setor

público. Brasília 71(2): Revista do Serviço Público (RSP), pp. 397-426, abr./jun. 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5523. Acesso em: 5 jun. 2024.

PAIVA, J. C. N. de; BARBOSA, F. V.; RIBEIRO, A. H. P. Proposta de escala para mensurar o valor percebido no varejo bancário brasileiro. Curitiba: Rev. Adm. Contemp. 13 (2), jun. 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/9NJX9GF7sPVF8GKnmdfw8kb/. Acesso em: 9 abr. 2025.

PAULUS, L.; SCHMIDT, D.; SALLA, N. M. G. Gestão de riscos associada ao planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino. Santa Rosa: Salão do Conhecimento Unijuí, Jornada de Pesquisa Ciências Sociais Aplicadas, v. 7, n. 7, p. 12, 2021. Disponível em: https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/20649. Acesso em: 15 fev. 2025.

RABÊLO NETO, A.; SANTOS, A. R.; SILVA, J. C. da; MOURA, M.F. Um panorama da pesquisa em Governança Pública no Brasil. Teresina: Revista FSA, v. 21, n. 6, art. 12, p. 213-230, jun. 2024. Disponível em: http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2964. Acesso em: 15 jan. 2025.

RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; PINHEIRO, A. O.; AVELAR, M. da C. Percepções de Comitês sobre a aplicação da Governança Pública Federal. Florianópolis: Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, v. 14, n. 1, jan./abr. 2021. Disponível em: https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/7878. Acesso em: 20 jul. 2024.

RAMOS, S. S; VIEIRA, K. M.; PARABONI, A. L. Governança Corporativa em Organizações Públicas: Aplicação do Limpe na Mesorregião Centro-Ocidental Rio-Grandense. São Paulo: Revista Administração em Diálogo, vol. 19, n. 1, pp. 1-31, Jan/Fev/Mar/Abri 2017. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/22873. Acesso em: 3 jun. 2024.

SILVA, A. R. A. da; SANTOS, E. A. C.; MEDEIROS, E. R. B. de. A capacitação dos servidores na Administração Pública Federal. Revista Científica Multidisciplinar, Núcleo de Conhecimento, 2020. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-publica-federal. Acesso em: 2 mar. 2025.

SILVEIRA, N. S. M.; GOULARTE, J. L. L. Práticas de governança no setor público municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/IFAC. Monte Carmelo: Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade (RAGC), v.4, n.9, p.142-157, 2016. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/751. Acesso em: 2 mar. 2025.

SLEUTJES, M. H. S. C. Refletindo sobre os três pilares de sustentação das universidades: ensino-pesquisa-extensão. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 33 (3): 99-111, Maio/Jun. 1999. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7639/6177. Acesso em: 19 jan. 2025.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. Brasília: Revista do Serviço Público, 70(4), pp. 519-550, Out./Dez. 2019. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/governanca_publica.pdf. Acesso em: 13 jul. 2024.

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. de L. Análise de conteúdo na perspectiva de bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em Educação. SciELO Preprints, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7697. Acesso em: 2 mar. 2025.

WEBER, G. E.; SANTOS, S. R. T. dos. Governança corporativa no setor público: um estudo aplicado à Companhia Rio-Grandense de Saneamento. Taquara: Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis, v. 9, n. 1, p. 272-300, 2020. Disponível em: https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1608. Acesso em: 20 jul. 2024.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. Rio de Janeiro: Rev. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 16, p. 241-273, abr., maio e jun. 2015. Disponível em: https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238/183. Acesso em: 10 abr. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO 1: SERVIDORES RESPONSÁVEIS PELA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA

Perguntas Respostas 9 Configurações

Seção 1 de 5

Implementação da Governança Pública na SEEDF sob a visão dos servidores que atuaram/atuam na unidade administrativa responsável pela governança no órgão.

Caro colega servidor(a) da Secretaria de Estado de Educação do DF,

Convido-o(a) a participar de pesquisa acadêmica desenvolvida com a finalidade de avaliar a maturidade em Governança Pública e Gestão na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Esta pesquisa integra a dissertação da discente Tânia de Ávila, a ser apresentada no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, orientada pela Profa. Dra. Lana Montezano.

A participação nesta pesquisa é voluntária e não há necessidade de identificação pessoal, sendo todos os dados individuais preservados. Porém, em razão de sua experiência profissional, a sua contribuição nesta coleta de dados é de extrema importância para o aprimoramento da Governança Pública e da Gestão nesta Secretaria.

Assim, solicito que dedique alguns minutos do seu tempo para responder a este questionário, composto por perguntas elaboradas com o intuito de identificar as ações realizadas; as facilidades e dificuldades encontradas durante a implementação da Governança Pública na Secretaria de Educação do DF, bem como os ganhos dela decorrentes.

Agradeço a sua disponibilidade.

Atenciosamente,

TÂNIA DE ÁVILA

Analista em Políticas Públicas e Gestão Educacional

Mestranda em Administração Pública no IDP/DF

(61) 99211.9701

Seção 2 de 5

Seção sem título

Descrição (opcional)

Você concorda em participar voluntariamente desta pesquisa? *

- Sim
- Não

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 5

Experiência do respondente com a implementação da Governança Pública na SEEDF

Descrição (opcional)

Há quanto tempo você atua na área de governança na SEEDF? *

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- Mais de 2 anos

Entre os temas da Governança Pública abaixo, marque todos em que você tenha atuado ou esteja atuando. *

- [ ] Gestão da Estratégia (Planejamento Estratégico Institucional)
- [ ] Gestão de Riscos
- [ ] Gestão por processos (mapeamento e redesenho de fluxos de processos organizacionais para otimizar r...
- [ ] Governança de Dados relacionados à tecnologia da informação e comunicação
- [ ] Governança de Dados relacionados à dados pessoais e pessoais sensíveis de acordo com a Lei Geral de...
- [ ] Governança de Pessoas (dimensionamento da força de trabalho, gestão por competências, entre outros)
- [ ] Governança de Serviços (melhoria dos serviços ofertados ao cidadão com base nos relatórios de ouvido...
- [ ] Transparência
- [ ] Integridade e Ética
- [ ] Outros...

Participou de capacitações sobre tema(s) relacionado(s) à Governança Pública? *

- ( ) Sim
- ( ) Não

Participou da equipe que implementou a Governança Pública na SEEDF? *

- ( ) Sim
- ( ) Não

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Criação do Por...	○	○	○	○	○
Elaboração de ...	○	○	○	○	○
Recomposição...	○	○	○	○	○

Além das ações mencionadas, na sua opinião há **outra(s) ação(ões)** realizada(s) que você considera que contribuiu(íram) para a implementação da Governança Pública na SEEDF? *

Texto de resposta longa

Em sua avaliação, em cada uma das alternativas, o quanto você concorda que os fatores descritos abaixo **facilitaram** a implementação a Governança Pública na SEEDF, sendo 1 – discordo totalmente até 5 – concordo totalmente. *

	1 - Discordo tot...	2 - Discordo pa...	3 - Não concor...	4 - Concordo p...	5 - Concordo t...
Apoio da alta g...	○	○	○	○	○
Atuação efetiv...	○	○	○	○	○
Servidores res...	○	○	○	○	○
Engajamento d...	○	○	○	○	○
Capacitação d...	○	○	○	○	○

Além dos itens elencados, na sua opinião há **outro(s) facilitador(es)** para o processo de implementação da Governança Pública na SEEDF? *

Texto de resposta longa

Em sua avaliação, em cada uma das alternativas abaixo, indique o seu grau de concordância do quanto você considera que representaram **dificuldades** encontradas ao longo desse processo de implementação da Governança Pública na SEEDF, considerando sendo 1 – discordo totalmente até 5 – concordo totalmente. *

	1 - Discordo tot...	2 - Discordo pa...	3 - Não discord...	4 - Concordo p...	5 - Concordo t...
Inexistência, à ...	○	○	○	○	○
Dificuldade de ...	○	○	○	○	○
Desconhecime...	○	○	○	○	○
Baixo envolvim...	○	○	○	○	○
Resistência à a...	○	○	○	○	○

Além dos itens elencados, na sua opinião há **outro(s) dificultador(es)** para o processo de implementação da Governança Pública na SEEDF? *

Texto de resposta longa

Em sua avaliação, em cada uma das alternativas abaixo, indique o seu grau de concordância do quanto considera que os fatores abaixo representaram **ganhos** para a SEEDF com a implementação da Governança Pública no órgão *

	1 - Discordo tot...	2 - Discordo pa...	3 - Não discord...	4 - Concordo p...	5 - Concordo t...
Melhoria regul...	○	○	○	○	○
Atuação integr...	○	○	○	○	○
Aumento da tra...	○	○	○	○	○
Modernização ...	○	○	○	○	○
Ampliação da t...	○	○	○	○	○
Crescimento d...	○	○	○	○	○
Melhoria no di...	○	○	○	○	○
Fortalecimento...	○	○	○	○	○
Melhoria nos p...	○	○	○	○	○
Aumento do co...	○	○	○	○	○
Realização de ...	○	○	○	○	○
Adoção de ferr...	○	○	○	○	○
Adoção de açõ...	○	○	○	○	○
Melhoria no en...	○	○	○	○	○

Melhora na to...	○	○	○	○	○
Direcionament...	○	○	○	○	○

Além dos itens elencados, na sua opinião há **outro(s) ganho(s)** para a SEEDF com a implementação da Governança Pública? *

Texto de resposta longa

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção

Seção 5 de 5

Perfil do respondente

Descrição (opcional)

Qual a sua vinculação atual com a SEEDF? *

- ○ Servidor efetivo da Carreira Magistério Público do DF
- ○ Servidor efetivo da Carreira Políticas Públicas e Gestão Educacional do DF
- ○ Servidor com vínculo exclusivamente comissionado

Seção 5 de 5

Perfil do respondente

Descrição (opcional)

Qual a sua vinculação atual com a SEEDF? *

- Servidor efetivo da Carreira Magistério Público do DF
- Servidor efetivo da Carreira Políticas Públicas e Gestão Educacional do DF
- Servidor com vínculo exclusivamente comissionado

Há quanto tempo você atua na SEEDF (somando-se todos os tipos de vínculos em períodos não concomitantes)? *

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 35 anos
- Mais de 36 anos

Qual a sua formação escolar completa de nível mais elevado? *

- ( ) Ensino fundamental
- ( ) Ensino médio
- ( ) Ensino superior
- ( ) Pós-graduação/Especialização
- ( ) Mestrado
- ( ) Doutorado

Qual a sua faixa etária? *

- ( ) Menos de 20 anos
- ( ) Entre 20 e 29 anos
- ( ) Entre 30 e 39 anos
- ( ) Entre 40 e 49 anos
- ( ) Entre 50 e 59 anos
- ( ) Acima de 60 anos

APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO 2: GESTORES DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DA SEEDF

Seção 1 de 5

Implementação da Governança Pública na SEEDF sob a visão dos **gestores** das unidades administrativas da administração central (Sede) da SEEDF.

Caro colega servidor(a) da Secretaria de Estado de Educação do DF,

Convido-o(a) a participar de pesquisa acadêmica desenvolvida com a finalidade de avaliar a maturidade em Governança Pública e Gestão na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Esta pesquisa integra a dissertação da discente Tânia de Ávila, a ser apresentada no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, orientada pela Profa. Dra. Lana Montezano.

A participação nesta pesquisa é voluntária e não há necessidade de identificação pessoal, sendo todos os dados individuais preservados. Porém, em razão de sua experiência profissional, a sua contribuição nesta coleta de dados é de extrema importância para o aprimoramento da Governança Pública e da Gestão nesta Secretaria.

Assim, solicito que dedique alguns minutos do seu tempo para responder a este questionário, composto por perguntas elaboradas com o intuito de identificar a percepção dos gestores das unidades administrativas da administração central desta Secretaria sobre a implementação da Governança Pública neste órgão.

Agradeço a sua disponibilidade.

Atenciosamente,

TÂNIA DE ÁVILA

Analista em Políticas Públicas e Gestão Educacional

Mestranda em Administração Pública no IDP/DF

(61) 99211.9701

Seção 2 de 5

Título da seção (opcional)

Essa pesquisa é direcionada aos ocupantes de cargos de chefia e direção na administração central (Sede) da Secretaria de Estado de Educação do DF (Secretária de Estado, Secretário Executivo, Chefe de Gabinete, Chefe de Assessoria, Chefe de Unidade, Chefe da Corregedoria, Ouvidora, Diretor, Gerente e Chefe de Núcleo), **e aos assessores que sejam os substitutos (eventual ou excepcional) destes cargos. No caso dos assessores, estes deverão responder as questões na qualidade de substitutos**, considerando sua experiência na gestão, mesmo que, no momento, não estejam substituindo, mas que tenham substituído anteriormente.

Você concorda em participar voluntariamente desta pesquisa? *

- ○ Sim.
- ○ Não.

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 5

Experiência na SEEDF e conhecimento do respondente sobre os temas relacionados à Governança Pública

Descrição (opcional)

No âmbito de qual área da administração central (Sede) da SEEDF você atua? *

- ○ Gabinete ou Secretaria Executiva (incluindo as Assessorias, Unidades e Diretoria que lhes são diretamen...
- ○ Subsecretarias (incluindo as unidades administrativas que lhes são subordinadas)

Qual o tipo de cargo comissionado que você ocupa atualmente? *

- ○ Secretário de Estado
- ○ Secretário Executivo
- ○ Chefe de Gabinete
- ○ Subsecretário
- ○ Chefe de Assessoria ou Chefe de Unidade (diretamente subordinada ao Gabinete ou à Secretaria Executi...
- ○ Chefe de Assessoria ou Chefe de Unidade (no âmbito das Subsecretarias)
- ○ Chefe de Assessoria Técnica (no âmbito da Assessoria de Governança e Gestão Estratégica da Secretari...
- ○ Chefe da Corregedoria
- ○ Ouvidor
- ○ Diretor (no âmbito da Secretaria Executiva ou das Subsecretarias)

- ( ) Gerente
- ( ) Chefe de Núcleo

Você integra o Comitê Interno de Governança Pública - CIG da SEEDF? *

- ( ) Sim, como membro do CIG (Secretário de Estado, Secretário Executivo, Chefe de Gabinete, Subsecretári...
- ( ) Sim, como apoio consultivo ou secretariado do CIG (Agin, Agir, Ari, Ascom, AJL, Corregedoria, Ouvidoria, ...
- ( ) Não

Há quanto tempo você integra o CIG na SEEDF como membro ou apoio consultivo? *

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) Entre 1 e 3 anos
- ( ) Entre 3 e 5 anos
- ( ) Mais de 5 anos
- ( ) Não integro o CIG

Entre os temas de Governança abaixo, indique a opção relacionada ao seu conhecimento e experiência no tema *

	Nunca ouvi falar s...	Já ouvi falar a res...	Tenho conhecime...	Tenho experiência ...
Gestão da Estraté...	○	○	○	○
Gestão de Riscos (...	○	○	○	○
Gestão por proces...	○	○	○	○
Governança de Da...	○	○	○	○
Governança de Da...	○	○	○	○
Governança de Pe...	○	○	○	○
Governança de Ser...	○	○	○	○
Transparência	○	○	○	○
Integridade e Ética	○	○	○	○

Você já ficou sabendo de seminários, encontros, cursos, *lives* e outros eventos promovidos pela SEEDF para tratar dos temas relacionados à Governança Pública? *

- ○ Sim
- ○ Não

Você já participou de seminários, encontros, cursos, *lives* e outros eventos promovidos pela SEEDF para tratar dos temas relacionados à Governança Pública? *

- ○ Sim
- ○ Não

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 5

Percepção do respondente sobre a implementação da Governança Pública na SEEDF: ações realizadas; facilidades e dificuldades encontradas no processo de implementação, e ganhos para a SEEDF com esta implementação.

Descrição (opcional)

Em sua avaliação, em cada uma das alternativas, selecione o quanto você concorda que as **ações** descritas abaixo contribuíram para implementar a Governança Pública na SEEDF, sendo 1 – discordo totalmente até 5 – concordo totalmente. *

	Discordo total...	Discordo parci...	Não concordo, ...	Concordo parci...	Concordo total...
Instituição do ...	○	○	○	○	○
Criação de uni...	○	○	○	○	○
Instituição do ...	○	○	○	○	○
Instituição do ...	○	○	○	○	○
Aprovação do ...	○	○	○	○	○
Instituição da ...	○	○	○	○	○

Desenvolvimen...	○	○	○	○	○
Implementaçã...	○	○	○	○	○
Realização de ...	○	○	○	○	○
Criação do Por...	○	○	○	○	○
Elaboração de ...	○	○	○	○	○
Recomposição...	○	○	○	○	○
Criação de um ...	○	○	○	○	○

Além das ações mencionadas, na sua opinião há **outra(s) ação(ões)** realizada(s) que você considera que contribuiu(íram) para a implementação da Governança Pública na SEEDF? *

Texto de resposta longa

Em sua avaliação, em cada uma das alternativas, o quanto você concorda que os fatores descritos abaixo **facilitaram** a implementação a Governança Pública na SEEDF, sendo 1 – discordo totalmente até 5 – concordo totalmente. *

	Discordo total...	Discordo parci...	Não concordo, ...	Concordo parci...	Concordo total...
Apoio da alta g...	○	○	○	○	○
Atuação efetiv...	○	○	○	○	○
Servidores res...	○	○	○	○	○

Engajamento d...	○	○	○	○	○
Capacitação d...	○	○	○	○	○

Além dos itens elencados, na sua opinião há **outro(s) facilitador(es)** para o processo de implementação da Governança Pública na SEEDF? *

Texto de resposta longa

Em sua avaliação, em cada uma das alternativas abaixo, indique o seu grau de concordância do quanto você considera que representaram **dificuldades** encontradas ao longo desse processo de implementação da Governança Pública na SEEDF, considerando sendo 1 – discordo totalmente até 5 – concordo totalmente. *

	Discordo total...	Discordo parci...	Não concordo, ...	Concordo parci...	Concordo total...
Inexistência, à ...	○	○	○	○	○
Dificuldade de ...	○	○	○	○	○
Desconhecime...	○	○	○	○	○
Baixo envolvim...	○	○	○	○	○
Resistência à a...	○	○	○	○	○
Falta de disse...	○	○	○	○	○

Além dos itens elencados, na sua opinião há **outro(s) dificultador(es)** para o processo de implementação da Governança Pública na SEEDF? *

Texto de resposta longa

Em sua avaliação, em cada uma das alternativas abaixo, indique o seu grau de concordância do quanto considera que os fatores abaixo representaram **ganhos** para a SEEDF com a implementação da Governança Pública no órgão *

	Discordo total...	Discordo parci...	Não concordo, ...	Concordo parci...	Concordo total...
Melhoria regul...	○	○	○	○	○
Atuação integr...	○	○	○	○	○
Aumento da tra...	○	○	○	○	○
Modernização ...	○	○	○	○	○
Ampliação da t...	○	○	○	○	○
Crescimento d...	○	○	○	○	○
Melhoria no di...	○	○	○	○	○
Fortalecimento...	○	○	○	○	○
Melhoria nos p...	○	○	○	○	○
Aumento do co...	○	○	○	○	○
Realização de ...	○	○	○	○	○
Adoção de ferr...	○	○	○	○	○

Adoção de açõ...	○	○	○	○	○
Melhoria no en...	○	○	○	○	○
Melhoria na to...	○	○	○	○	○
Direcionament...	○	○	○	○	○
Fortalecimento...	○	○	○	○	○
Fortalecimento...	○	○	○	○	○

Além dos itens elencados, na sua opinião há **outro(s) ganho(s)** para a SEEDF com a implementação da Governança Pública? *

Texto de resposta longa

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção

Seção 5 de 5

Perfil do respondente

Descrição (opcional)

Qual a sua vinculação atual com a SEEDF *

○ Servidor efetivo da Carreira Magistério Público do DF

- Servidor efetivo da Carreira Políticas Públicas e Gestão Educacional do DF
- Servidor efetivo de outra Carreira, cedido para a SEEDF
- Servidor efetivo de outra Carreira, colocado à disposição da SEEDF
- Servidor ocupante de cargo exclusivamente comissionado (incluindo os aposentados que retornaram pa...

Há quanto tempo você atua na SEEDF (somando-se todos os vínculos, em períodos não concomitantes)? *

- Menos de 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 35 anos
- Acima de 36 anos

Há quanto tempo você exerce cargo de chefia ou direção? *

- Menos de 5 anos
- Entre 6 e 10 anos

- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 35 anos
- Acima de 36 anos

Qual a formação escolar de nível mais alto que você concluiu? *

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Pós-graduação/Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Qual a sua faixa etária? *

- Menos de 20 anos
- Entre 20 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49 anos
- Entre 50 e 59 anos
- Acima de 60 anos

APÊNDICE 3 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – PLANILHA 1: AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA PELO MODELO DO MGI

Dimensão	Critério	Avaliação	Ano base				
			2020	2021	2022	2023	2024
I – GOVERNANÇA (Máximo: 10 pontos)	1 - A alta direção promove a avaliação das prioridades e dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.	1.1 - A alta direção promove a avaliação das prioridades considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.					
		1.2 - A alta direção promove a avaliação dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.					
	2 - A alta direção assegura a tomada de decisão com base em informações alinhadas às diretrizes de governo e ao interesse público.	2.1 - A alta direção assegura a tomada de decisão com base em informações alinhadas às diretrizes de governo.					
		2.2 - A alta direção assegura a tomada de decisão com base em informações alinhadas ao interesse público.					
	3 - A alta direção promove o monitoramento e a divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.	3.1 - A alta direção promove o monitoramento do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.					
		3.2 - A alta direção promove a divulgação do desempenho institucional com foco nos					

		resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.					
	4 - A alta direção dispõe de dados e informações para subsidiar o seu processo decisório.	4.1 - A alta direção dispõe de dados e informações para subsidiar o seu processo decisório.					
	5 - A alta direção assegura a realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.	5.1 - A alta direção assegura a realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, entre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.					
	6 - A alta direção promove a edição ou atualização da Carta de Serviços ao Cidadão e o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.	6.1 - A alta direção promove a edição ou atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.					
		6.2 - A alta direção promove o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.					
	7 - A alta direção promove a identificação e a divulgação dos principais riscos.	7.1 - A alta direção promove a identificação dos principais riscos.					
		7.2 - A alta direção promove a divulgação dos principais riscos.					
II - ESTRATÉGIAS E PLANOS (Máximo: 10 pontos)	8 - As estratégias estão definidas com base na missão e visão ou as metas estão definidas com base nas prioridades da instituição e são divulgadas.	8.1 - As estratégias estão definidas com base na missão e visão ou as metas estão definidas com base nas prioridades da instituição.					
		8.2 - As estratégias ou as metas são divulgadas.					

	9 - As necessidades dos cidadãos-usuários são consideradas na definição e revisão das prioridades estabelecidas ou das estratégias.	9.1 - As necessidades dos cidadãos-usuários são consideradas na definição e revisão das prioridades estabelecidas ou das estratégias.					
	10 - Os planos de ação para as prioridades ou estratégias estabelecidas são estruturados e divulgados, definindo prazos, custos e responsáveis.	10.1 - Os planos de ação para as prioridades ou estratégias estabelecidas são estruturados, definindo prazos, custos e responsáveis.					
		10.2 - Os planos de ação para as prioridades ou estratégias estabelecidas são divulgados.					
	11 - Os planos de ação e projetos são acompanhados sistematicamente e seus avanços e resultados divulgados ao público-alvo.	11.1 - Os planos de ação e projetos são acompanhados sistematicamente.					
		11.2 - Os planos de ação e projetos; e seus avanços e resultados divulgados ao público-alvo.					
	12 - A programação orçamentária é realizada e divulgada com base nas prioridades estabelecidas ou na estratégia.	12.1 - A programação orçamentária é realizada com base nas prioridades estabelecidas ou na estratégia.					
		12.2 - A programação orçamentária é divulgada.					
III – PÚBLICO-ALVO (Máximo: 15 pontos)	13 - O perfil e os requisitos de atendimento aos cidadãos usuários estão definidos e divulgados.	13.1 - O perfil e os requisitos de atendimento aos cidadãos usuários estão definidos.					
		13.2 - O perfil e os requisitos de atendimento aos cidadãos usuários estão divulgados.					

14 - As necessidades ou expectativas dos cidadãos-usuários estão identificadas e divulgadas.	14.1 - As necessidades ou expectativas dos cidadãos-usuários estão identificadas.					
	14.2 - As necessidades ou expectativas dos cidadãos-usuários estão divulgadas.					
15 - A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos cidadãos usuários, fornecedores e parceiros.	15.1 - A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos cidadãos usuários.					
	15.2 - A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos fornecedores.					
	15.3 - A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos parceiros.					
16 - A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e os compromissos formalizados são monitorados.	16.4 - A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada.					
	16.5 - Os compromissos formalizados na Carta de Serviços ao Cidadão são monitorados.					
17 - A qualidade do atendimento aos cidadãos-usuários é avaliada e divulgada com base em padrões de desempenho preestabelecidos.	17.1 - A qualidade do atendimento aos cidadãos-usuários é avaliada com base em padrões de desempenho preestabelecidos.					
	17.2 - A qualidade do atendimento aos cidadãos-usuários é divulgada.					
18 - As demandas (solicitações, reclamações, reivindicações ou denúncias) dos cidadãos-usuários são	18.1 - As demandas (solicitações, reclamações, reivindicações ou denúncias) dos cidadãos-usuários são tratadas.					

	tratadas e os seus resultados são informados aos demandantes em tempo hábil.	18.2 - Os seus resultados são informados aos interessados em tempo hábil.					
	19 - São exigidas dos cidadãos apenas informações ou comprovações que não constem em bases de dados oficiais da administração pública.	19.1 - São exigidas dos cidadãos apenas informações ou comprovações que não constem em bases de dados oficiais da administração pública.					
	20 - São definidos e divulgados os critérios para seleção de fornecedores considerando os normativos vigentes.	20.1 - São definidos os critérios para seleção de fornecedores considerando os normativos vigentes.					
		20.2 - São divulgados os critérios para seleção de fornecedores considerando os normativos vigentes.					
	21 - O desempenho dos fornecedores é avaliado possibilitando o aprimoramento dos procedimentos para novas contratações.	21.1 - O desempenho dos fornecedores é avaliado possibilitando o aprimoramento dos procedimentos para novas contratações.					
IV – SUSTENTABILIDADE (Máximo: 10 pontos)	22 - São promovidas ações de sustentabilidade ambiental, social e econômica na execução das competências institucionais.	22.1 - São promovidas ações de sustentabilidade ambiental na execução das competências institucionais.					
		22.2 - São promovidas ações de sustentabilidade social na execução das competências institucionais.					

		22.3 - São promovidas ações de sustentabilidade econômica na execução das competências institucionais.					
	23 - A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos ambiental, social e econômico.	23.4 - A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos ambiental.					
		23.5 - A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos social.					
		23.6 - A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos econômico.					
	24 - O orçamento é divulgado e sua elaboração leva em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira, bem como o atingimento das prioridades ou estratégias.	24.1 - A elaboração do orçamento leva em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira, bem como o atingimento das prioridades ou estratégicas.					
		24.2 - O orçamento é divulgado.					
	25 - O gerenciamento da execução financeira atende às prioridades ou estratégias da organização e possibilita o realinhamento do orçamento.	25.1 - O gerenciamento da execução financeira atende às prioridades ou estratégias da organização.					
		25.2 - O gerenciamento da execução financeira possibilita o realinhamento do orçamento.					
	26 - O Relatório de Gestão Fiscal ou instrumento similar é amplamente	26.1 - O Relatório de Gestão Fiscal ou instrumento similar é amplamente divulgado,					

	divulgado, inclusive em meios eletrônicos de acesso público.	inclusive em meios eletrônicos de acesso público.					
V - CAPITAL INTELECTUAL (Máximo: 10 pontos)	27 - A memória administrativa interna (pessoas, competência profissional, documentos, sistemas de informação) os conhecimentos externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado) são registrados e divulgados.	27.1 - A memória administrativa interna (pessoas, competência profissional, documentos, sistemas de informação) são registrados e divulgados.					
		27.2 - Os conhecimentos externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado) são registrados e divulgados.					
	28 - O plano de capacitação está definido e divulgado, priorizando os conhecimentos necessários ao atendimento das prioridades ou das estratégias estabelecidas.	28.1 - O plano de capacitação está definido, priorizando os conhecimentos necessários ao atendimento das prioridades ou das estratégias estabelecidas.					
		28.2 - O Plano de capacitação é divulgado.					
	29 - São utilizados mecanismos de desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento entre os servidores.	29.1 - São utilizados mecanismos de desenvolvimento dos servidores.					
		29.2 - São utilizados mecanismos de compartilhamento do conhecimento entre os servidores.					
	30 - Os novos conhecimentos adquiridos subsidiam o aprimoramento dos sistemas de trabalho.	30.1 - Os novos conhecimentos adquiridos subsidiam o aprimoramento dos sistemas de trabalho.					

	31 - As equipes são dimensionadas e gerenciadas de forma a atender as demandas de trabalho.	31.1 - As equipes são dimensionadas de forma a atender as demandas de trabalho.					
		31.2 - As equipes são gerenciadas de forma a atender as demandas de trabalho.					
	32 - O desempenho das pessoas é avaliado de forma a estimular o alcance das prioridades estabelecidas ou das estratégias.	32.1 - O desempenho das pessoas é avaliado de forma a estimular o alcance das prioridades estabelecidas ou das estratégias.					
	33 - São implementadas ações de qualidade de vida voltadas à saúde ocupacional e a segurança no trabalho.	33.1 - São implementadas ações de qualidade de vida voltadas à saúde ocupacional.					
		33.2 - São implementadas ações de qualidade de vida voltadas à segurança no trabalho					
VI – PROCESSOS (Máximo: 15 pontos)	34 - Os principais processos finalísticos e de apoio estão padronizados e são divulgados.	34.1 - Os principais processos finalísticos estão padronizados e são divulgados.					
		34.2 - Os principais processos de apoio estão padronizados e são divulgados.					
	35 - Os principais processos finalísticos e de apoio são aprimorados e divulgados.	35.1 - Os principais processos finalísticos são aprimorados e divulgados.					
		35.2 - Os principais processos de apoio são aprimorados e divulgados.					
	36 - São incorporadas tecnologias aos principais processos finalísticos e de	36.1 - São incorporadas tecnologias aos principais processos finalísticos visando ampliar sua capacidade de execução.					

	apoio visando ampliar sua capacidade de execução.	36.2 - São incorporadas tecnologias aos principais processos de apoio visando ampliar sua capacidade de execução.					
	37 - Os principais processos finalísticos e de apoio são monitorados.	37.1 - Os principais processos finalísticos são monitorados.					
		37.2 - Os principais processos de apoio são monitorados.					
VII - VALOR PÚBLICO (Máximo: 25 pontos)	38 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas estão definidos e são avaliados periodicamente.	38.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas estão definidos.					
		38.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas são avaliados periodicamente.					
	39 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos-usuários estão definidos e são avaliados periodicamente.	39.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos-usuários estão definidos.					
		39.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos-usuários são avaliados periodicamente.					
	40 - Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-	40.1 - Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros estão definidos.					

financeiros estão definidos e são avaliados periodicamente.	40.2 - Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros são avaliados periodicamente.					
41 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais estão definidos e são avaliados periodicamente.	41.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais estão definidos.					
	41.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais são avaliados periodicamente.					
42 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais estão definidos e são avaliados periodicamente.	42.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais estão definidos.					
	42.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais são avaliados periodicamente.					
43 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual estão definidos e são avaliados periodicamente.	43.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual estão definidos.					
	43.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual são avaliados periodicamente.					
44 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos	44.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores estão definidos.					

	fornecedores estão definidos e são avaliados periodicamente.	44.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores são avaliados periodicamente.					
	45 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos estão definidos e são avaliados periodicamente.	45.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos estão definidos.					
		45.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos são avaliados periodicamente.					
	46 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos Planos de Melhoria da Gestão estabelecidos na aplicação anterior estão definidos e são avaliados periodicamente.	46.1 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos Planos de Melhoria da Gestão estabelecidos na aplicação anterior estão definidos.					
		46.2 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos Planos de Melhoria da Gestão estabelecidos na aplicação anterior são avaliados periodicamente.					
VIII – PRÁTICAS DESTACADAS (Máximo: 5 pontos)	Não informado.	Cadeia Integrada de Valor; Transparência ativa; Carta de Serviços.					

APÊNDICE 5 – MENSAGENS DE DIVULGAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 2

Mensagem 1 postada em 5 de dezembro de 2024:

Implementação da Governança Pública na SEEDF sob a visão dos gestores das...

Caro colega servidor(a) da Secretaria de Estado de Educação do DF, Convido-o(a) a participar de pesquisa

forms.gle

Conforme comentado na reunião do CIG de novembro/2024, encaminho **questionário para pesquisa acadêmica que está avaliando a maturidade em governança e gestão pública na SEEDF**.

Esse levantamento auxiliará, também, na apresentação de sugestões de melhoria na área pela Assessoria de Governança e Gestão Estratégica - Asgov.

Assim, solicito que respondam este questionário:

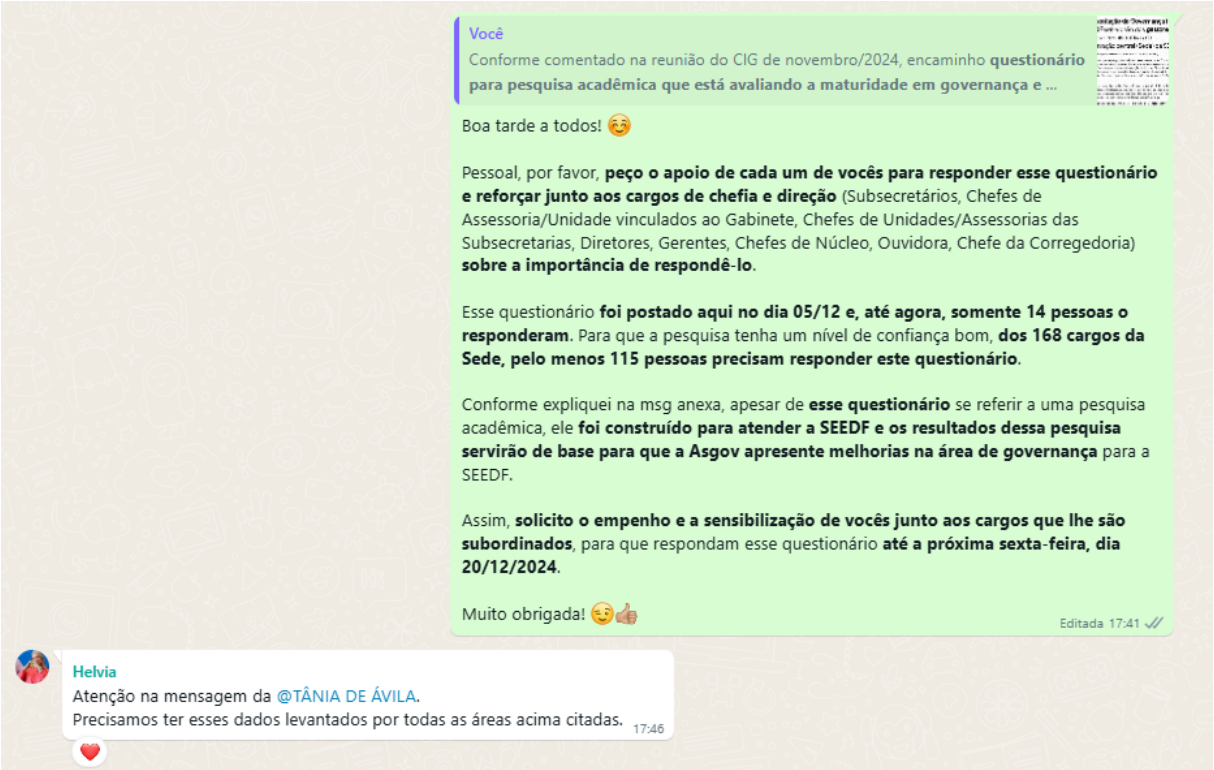
a) **todos** os servidores ocupantes de cargos comissionados de chefia e direção nas unidades administrativas que compõem a administração central (Sede) da SEEDF. São eles: **Secretária de Estado, Secretário Executivo, Chefe de Gabinete, Chefe de Assessoria/Unidade subordinada ao GAB ou à SECEX, Subsecretários, Chefe de Unidade das Subsecretarias, Diretores, Gerentes, Chefes de Núcleo, Ouvidora e Chefe da Corregedoria**;

b) **substitutos** (eventual ou excepcional) desses cargos.

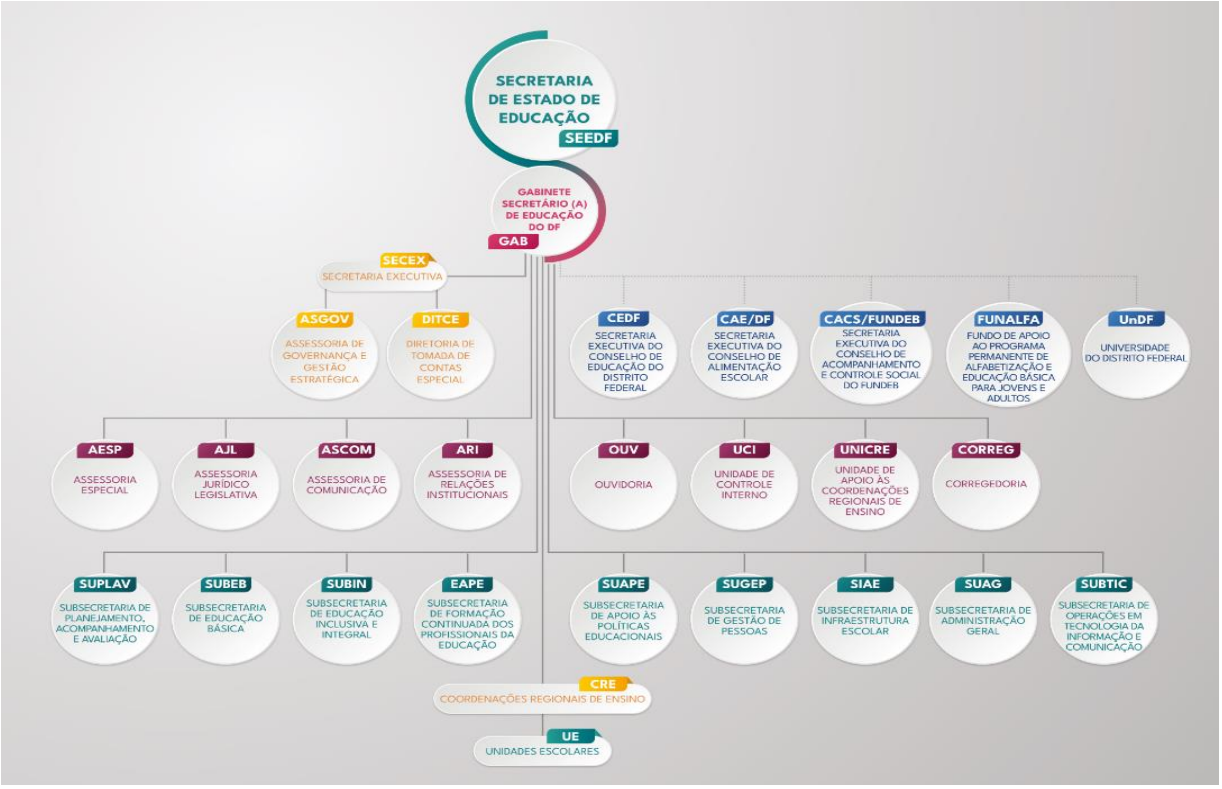
Agradeço, imensamente, a contribuição de todos! Estou à disposição para prestar os esclarecimentos necessários. 😉👍

Segue o link para acesso ao questionário:
https://forms.gle/n2eYd918he7UbBDo8 14:33

Mensagem 2 postada em 16 de dezembro de 2024:



ANEXO 1 – ORGANOGRAMA SEEDF



Fonte: Sítio oficial da SEEDF (Distrito Federal, 2025).

idp
A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO