



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

ROSANE MARQUES ROSADO GOMES

GOVERNANÇA PÚBLICA: avaliação das práticas de governança em uma unidade hospitalar

Belém
2022

ROSANE MARQUES ROSADO GOMES

GOVERNANÇA PÚBLICA: avaliação das práticas de governança em uma unidade hospitalar

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações Públicas.

Orientadora: Marina Yassuko Toma.

Coorientadora: Rosana Pereira Fernandes.

Belém
2022

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

G633g

Gomes, Rosane Marques Rosado Gomes.

Governança pública: Avaliação das práticas em uma unidade hospitalar / Rosane Marques Rosado Gomes. — 2022.

158 f. : il. color.

Orientador(a): Prof^ª. Dra. Marina Yassuko Toma

Coorientação: Prof^ª. Dra. Rosana Pereira Fernandes

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém, 2022.

1. Governança pública. 2. Gestão pública. 3. Governança em saúde. 4. Gestão em saúde. 5. Gestão hospitalar. I. Título.

CDD 353.6

ROSANE MARQUES ROSADO GOMES

GOVERNANÇA PÚBLICA: avaliação das práticas de governança em uma unidade hospitalar

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações Públicas.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Marina Yassuko Toma
Orientadora - PPGGP/NAEA/UFPA

Prof^a. Dr^a. Rosana Pereira Fernandes
Coorientadora - PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro
Examinador interno - PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Alessandro de Castro Corrêa
Examinador externo - IFPA

AGRADECIMENTOS

Uma jornada começa com a expressão de um sonho. Um sonho somente deixa de ser inócuo e vazio se ele vier atrelado a um projeto alcançável. Após o longo caminho percorrido para a conclusão desse mestrado, posso dizer, com convicção, que eles, os sonhos, não acontecem simplesmente por uma simples implosão cósmica de nossos desejos, eles são construídos e conquistados. Para o seu alcance, Deus nos concede, de forma gratuita, o livre arbítrio, para que de posse dessa liberdade possamos, através de atitudes, propósitos e projetos, transformá-los em uma realidade factível.

Sonhei muito com esse momento. Confesso que para conquistá-lo tive que perder-me e achar-me em vários momentos. Em meio a certezas e incertezas, angústias e alegrias, lágrimas e sorrisos, me despedacei e me reconstruí, me perdi e me reencontrei, esvaziei-me e revitalizei-me, ora obscurecida, ora iluminada, e nesse mar de inconsistências, a resiliência me fortificou e deixou-me preparada para alcançar meus objetivos.

A grandeza do aprendizado me tira de uma fase de descrença e desesperança. A pesquisa entra em minha vida como um bálsamo para regar a minha alma, que necessita incansavelmente do alimento do conhecimento. O tema que escolhi para o mestrado me oportunizou enveredar pelo caminho da ciência e transformar minhas crenças e atitudes empíricas em realizações consistentes com aquilo que acredito e luto no dia a dia, ou seja, uma gestão fundamentada em princípios que tragam resultados coletivos equilibrados, sem tantas desigualdades.

O mestrado é uma jornada solitária em que os livros, os artigos e a pesquisa são os únicos companheiros a aquecer nossos momentos de solidão. No entanto, sabemos que a vida não é feita de conquistas isoladas, por isso quero deixar aqui registrado em meus anais de pesquisa meu reconhecimento e gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para que essa jornada fosse concluída com sucesso. Por isso, quero externalizar meus agradecimentos:

A Deus, pela benção de me conceder essa oportunidade.

À Virgem Maria, pelo colo.

Aos mentores espirituais, pela inspiração.

Ao meu amado esposo, Antônio Pedro, pelo apoio e compreensão.

Aos meus filhos, Raphaella, Thiago e José Fernando Neto, pelo amparo.

Aos meus pais, Hailton e Dalva, pelos princípios e valores.

Às minhas amadas irmãs pelo incentivo, respeito e referência.

Aos meus amigos, pelo estímulo e encorajamento.

A minha orientadora Marina Yassuko pelo acolhimento, orientação, consideração e ensinamentos compartilhados.

A minha coorientadora Rosana Fernandes, pela amizade, pelo auxílio, e transmissão dos conhecimentos.

A todos os professores, coordenadores e funcionários que fizeram parte de minha formação acadêmica, pelo braço acolhedor.

Ao NAEA, pela missão de multiplicar e capilarizar o ensino e a pesquisa.

À Santa Casa, por abrir esse espaço.

A mim, simplesmente, por ter absorvido a força motora de todos esses personagens que contribuíram para que eu superasse os meus limites, e enfim, conseguisse gerar energia suficiente para conquistar esse mestrado.

RESUMO

A literatura aponta que diante da dinâmica e complexidade no cenário global, agravadas pelo momento pandêmico que o mundo atravessa, a governança em saúde constitui-se uma prerrogativa necessária de prover as organizações de modelos de gestão transformadores. Essa pesquisa é um estudo de caso que tem como objetivo geral avaliar a aderência dos resultados/ação da governança em saúde na Fundação Santa Casa de Misericórdia (FSCMPA) pela mensuração das boas práticas de governança. Ela constitui-se de um procedimento metodológico de estudo de caso de natureza aplicada, exploratória e descritiva, com uma abordagem quantitativa e qualitativa. Para a coleta de dados, foi desenvolvida uma ferramenta de gestão (questionário google forms) aplicado e testado na organização no período de outubro/2021 a novembro/2021 para avaliar os mecanismos de liderança, estratégia e controle a partir da autoavaliação de 68 servidores. Para a elaboração do questionário, utilizou-se como referência a metodologia do guia de governança e gestão elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), aplicável às secretarias e aos conselhos de saúde, que foi devidamente adaptado para ser aplicado em unidades hospitalares. Para o Tratamento de dados, utilizou-se a análise estatística descritiva, e para a Categorização das Respostas - Limites numéricos dos estágios de capacidade -, uma adaptação do TCU Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (Secex Administração). A pesquisa resultou em um nível de maturidade de governança aprimorado para os mecanismos de liderança e estratégia que alcançaram um estágio de 71,46% e 82,26%, respectivamente. O mecanismo de controle apontou um nível de maturidade intermediário de 67,90%, demonstrando fragilidades nas boas práticas de governança. Conclui-se que apesar de a Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará (FSCMPA) ter alcançado um índice de maturidade institucional aprimorado de 73,87%, a aderência de suas ações pelas boas práticas de governança necessita ser melhor trabalhadas. A pesquisa deixa como produto um modelo de governança para organizações hospitalares, acompanhado de um instrumento de avaliação capaz de promover a melhoria contínua nas práticas de governança, bem como recomendações para incentivar mudanças de comportamento na administração pública.

Palavras-chave: governança pública; gestão pública; governança em saúde; gestão em saúde; gestão hospitalar.

ABSTRACT

The literature points out that given the dynamics and complexity in the global scenario, aggravated by the pandemic moment that the world is going through, health governance constitutes a necessary prerogative to provide organizations with transformative management models. This research is a case study whose general objective is to evaluate the adherence of the results/action of governance in health at Fundação Santa Casa de Misericórdia (FSCMPA) by measuring good governance practices. It is a methodological procedure of case study of an applied, exploratory and descriptive nature, with a quantitative and qualitative approach. For data collection, a management tool was developed (google forms questionnaire) applied and tested in the organization from October/2021 to November/2021 to evaluate the mechanisms of leadership, strategy and control from the self-assessment of 68 employees. For the elaboration of the questionnaire, the methodology of the governance and management guide prepared by the Federal Audit Court (TCU) was used as a reference, applicable to health secretariats and councils, which was duly adapted to be applied in hospital units. For data processing, descriptive statistical analysis was used, and for the Categorization of Answers - Numerical limits of the stages of capacity -, an adaptation of the TCU Secretariat for External Control of State Administration (Secex Administration). The survey resulted in an improved governance maturity level for the leadership and strategy mechanisms that reached a stage of 71.46% and 82.26%, respectively. The control mechanism indicated an intermediate maturity level of 67.90%, demonstrating weaknesses in good governance practices. It is concluded that despite the Santa Casa de Misericórdia do Pará Foundation (FSCMPA) having reached an improved institutional maturity index of 73.87%, the adherence of its actions to good governance practices needs to be better worked. The research leaves as a product a governance model for hospital organizations, accompanied by an assessment instrument capable of promoting continuous improvement in governance practices, as well as recommendations to encourage behavioral changes in public administration.

Keywords: public governance; public administration; health governance; health management; hospital management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-	Sistema de Governança para as secretarias de Saúde.....	54
Figura 2-	Relação entre Governança e Gestão.....	55
Figura 3-	Mecanismos e práticas da Governança Pública Organizacional.....	56
Figura 4-	Unidade Materno-infantil Dr. Almir Gabriel de 07 andares da FSCMPA.....	65
Organograma 1-	Organograma Fundação Santa Casa.....	67
Figura 5-	Instrumentos utilizados para a elaboração das perguntas do questionário.....	72
Figura 6-	Categorização das Respostas – Limites numéricos dos estágios de capacidade.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Conceitos de Governança Corporativa.....	30
Quadro 2-	Governança Pública: Conceitos.....	36
Quadro 3-	Governança Corporativa: princípios.....	40
Quadro 4-	Brasil: Marcos históricos da Governança Corporativa.....	41
Quadro 5-	Brasil: marcos legais de Governança Pública.....	42
Quadro 6-	TCU: Principais Obras do TCU sobre Governança no Setor Público.....	43
Quadro 7-	Princípios de Governança para o Setor Público.....	44
Quadro 8-	Número de Servidores que participaram da Pesquisa por nível de Gerencial de Outubro/2021 a Novembro/2021.....	71
Quadro 9-	Quantidade de perguntas Aplicadas para cada nível gerencial com seus respectivos setores.....	73
Quadro 10-	Atribuição de valores numéricos às categorias das respostas.....	74
Quadro 11-	Quadro de orientação para a escolha do critério de adoção.....	74
Quadro 12-	Demonstrativo das aferições das perguntas do nível estratégico.....	76
Quadro 13-	Demonstrativo das aferições das perguntas do nível Tático.....	77
Quadro 14-	Demonstrativo da aferição das perguntas da avaliação do nível de maturidade institucional.....	78
Quadro 15-	Práticas do Mecanismo de Liderança.....	82
Quadro 16-	Resultados obtidos na pesquisa na prática de promover a capacidade de liderança.....	82
Quadro 17-	Resultados obtidos na prática de promover a integridade	85
Quadro 18-	Resultados obtidos na prática de estabelecer o modelo de governança.....	87
Quadro 19-	Resultado obtido do nível de maturidade das práticas de governança do mecanismo de Liderança.....	88

Quadro 20-	Práticas do Mecanismo de Estratégia.....	88
Quadro 21-	Resultados obtidos na prática de gerir riscos.....	89
Quadro 22-	Resultados obtidos na prática de estabelecer a estratégia.....	91
Quadro 23-	Resultados obtidos na prática de promover a gestão estratégica.....	92
Quadro 24-	Resultados obtidos na prática de monitorar o alcance dos resultados organizacionais.....	96
Quadro 25-	Resultados obtidos na prática de monitorar o desempenho das funções de gestão.....	98
Quadro 26-	Resultado obtido do nível de maturidade de governança do mecanismo de Estratégia.....	100
Quadro 27-	Mecanismo de Controle.....	101
Quadro 28-	Resultados obtidos na prática de assegurar a efetividade da auditoria interna	102
Quadro 29-	Resultados obtidos na prática de garantir a <i>accountability</i>	105
Quadro 30-	Resultados obtidos na prática de promover a transparência.....	106
Quadro 31-	Resultados obtidos na prática de monitorar a satisfação dos usuários.....	107
Quadro 32-	Resultado obtido do nível de maturidade de governança do mecanismo de Controle.....	108
Quadro 33-	Demonstrativo da apuração do percentual de governança da FSCMPA.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Perfil dos Servidores Pesquisados por Sexo.....	80
Tabela 2-	Perfil dos servidores pesquisados por nível de escolaridade.....	80
Tabela 3-	Perfil dos servidores pesquisados por faixa etária.....	81
Tabela 4-	Perfil dos servidores pesquisados por tempo de serviço.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIRD	Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CIPFA	<i>Chartered Institute of Public Finance and Accountancy</i>
EFS	Entidades Fiscalizadoras Superiores
EUA	Estados Unidos da América
FMI	Fundo Monetário Internacional
FSCMPA	Fundação Santa Casa de Misericórdia
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IIGG	Índice Integrado de Governança e Gestão
INTOSAI	Organização Internacional das Instituições Superiores de Auditoria
LOA	Lei Orçamentária Anual
MARE	Ministério de Administração e Reforma do Estado
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONA	Organização Nacional de Acreditação
ONU	Organização das Nações Unidas
PAS	Programação Anual de Saúde
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelhamento do Estado
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PGMQ	Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade

PIB	Produto Interno Bruto
PNHOSP	Institui a Política Nacional de Atenção Hospitalar
PPA	Plano Plurianual Anual
PSC	<i>Public Sector Commitee</i>
PSO	<i>Public Service Orietation</i>
RAS	Rede de Atenção à Saúde
RBG	Referencial Básico de Governança
SESPA	pública Secretaria de Estado da Saúde do Pará
SUS	Sistema Único de Saúde
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 Governança.....	20
2.1.1 Governança corporativa.....	25
2.1.2 Governança pública	32
2.2 A política brasileira de governança	37
2.2.1 A governança em saúde no Brasil	45
2.2.2 Os processos de avaliação das políticas públicas na administração pública.....	48
2.2.3 Mecanismos da governança organizacional do Tribunal de Contas.....	51
3 OBJETO DE ESTUDO	62
3.1 Contextualização: origem das Santas Casas	62
3.2 Origem da Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará.....	64
3.3 Estrutura da Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará	66
4 METODOLOGIA	69
4.1 Classificação da pesquisa	69
4.2 Universo da Pesquisa.....	70
4.3 Coleta de dados.....	71
4.4 Elaboração do questionário	72
4.5 Tratamento de dados.....	73
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	80
5.1 Análise do mecanismo de liderança	81
5.2 Análise do mecanismo de estratégia.....	88
5.3 Análise do mecanismo de controle.....	101
5.4 Nível de maturidade alcançado.....	108
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS	114
APÊNDICES	122
APÊNDICE A – Questionário Governança Pública	123

1 INTRODUÇÃO

As organizações vivem hoje momentos de grandes e intensas transformações, pois a tarefa de governar no mundo contemporâneo é complexa e global, que envolve poderes compartilhados e ambientes de interdependência, com realidades distintas que se apresentam em múltiplas e dinâmicas formas de fazer gestão. Em face disso, a governança apresenta-se como um desafio a ser conquistado, tanto pelas organizações públicas (governança pública), quanto privadas (governança corporativa).

Com o processo de globalização, o mundo passou a operar em um ambiente de interdependência. Como consequência, entes internacionais, relativamente autônomos, foram criados para articular acordos bilaterais e multilaterais nas arenas globais, atuando de forma participativa em um ambiente de cooperação técnica (NASCIMENTO; BARRETO, 2020). A governança surge, portanto, como uma proposta para harmonizar os meios disponíveis para maximizar um determinado resultado (OCDE, 2004).

Em seu processo evolutivo, o termo governança teve seu fortalecimento com o crescimento da governança corporativa quando, na década de 1990, escândalos financeiros e contábeis nas empresas privadas afetaram a credibilidade do mercado de capitais em escala mundial, fazendo com que o mundo se mobilizasse para estabelecer regras e contratos que regulamentassem as relações e protegessem de forma igualitária todas as partes interessadas no negócio (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2009). Esse fato culminou com uma série de estudos para analisar as consequências da separação entre as funções de propriedade e controle, e assim, procurar entender as possíveis causas e soluções para a harmonia dos interesses entre os agentes - proprietários e administradores (Teoria da Agência) (MATIAS-PEREIRA, 2010a).

Para restaurar a credibilidade do mercado e fortalecer a confiança das atividades corporativas, organismos supranacionais estabeleceram um arcabouço regulatório (compulsório e facultativo) que passou a funcionar com modelo normativo de governança social, política e administrativa, com princípios, recomendações, diretrizes e práticas sobre boa governança (*Good Governance*), consolidando uma política global de boa qualidade (OLIVIERI; NESTLENER; PAIVA JUNIOR, 2018).

Desta feita, não somente as empresas corporativas introduziram boas práticas de governança para preservar e otimizar o valor econômico da organização, mas também os mercados e os governos passaram a adequar-se às exigências internacionais, incorporando gradativamente em suas atividades um sistema de governança com a adoção de princípios

básicos de ética, transparência, prestação de contas e responsabilidade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

O termo governança pública não possui uma acepção única capaz de defini-la. A palavra se modifica a depender da perspectiva de observação, conduzindo a uma ambiguidade de entendimentos que carregam significados múltiplos. Ela possui um conceito polissêmico, podendo ser utilizada com várias possibilidades de aplicação: como governança corporativa, quando utilizada como métodos de gestão empresarial; como governança pública ou governamental, quando se relaciona a interações entre o Estado, mercado e sociedade civil para formular e implementar políticas públicas; ou ainda, como governança ambiental, governança na educação, governança em saúde e em diversos outros assuntos de responsabilidade do Estado (MEZA; MORATTA; GROSCUPF; ROSCHUPF, 2016).

No setor público, a governança pública está intimamente relacionada ao movimento propagado pelo Banco Mundial que passou a discutir o tema com mais intensidade e consistência na administração pública a partir do estudo “*Governance and Development*”, divulgado em 1992, que trata a governança pública como a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, e na capacidade dos governos de conceber, formular e implementar políticas públicas (MEZA; MORATTA; GROSCUPF, 2016).

Nesse sentido, o banco mundial, objetivando mensurar a efetividade dos governos formularem e implementarem as políticas públicas, passou a conceber métodos de abordagem de avaliação prescritiva para identificar e mensurar as boas práticas de governança (*Good Governance*) com vistas a comparar nações e regular as interações econômicas e sociais das instituições. O esforço de mensurar as boas práticas de governança foi acompanhado por outros organismos multilaterais e governamentais que objetivavam gerar conhecimento aplicado capaz de contribuir para um governo mais efetivo

Dentro desse contexto, as boas práticas de governança fundamenta-se em princípios que, se normatizados e convergidos em práticas, podem representar as condições ideais para se alcançar a efetividade governamental (CAVALCANTE; PIRES, 2018). Ela é, portanto, um meio para atingir um fim, qual seja, identificar as necessidades dos cidadãos e ampliar os resultados esperados (OCDE, 2017).

No Brasil, o TCU em parceria com organismos internacionais tem chancelado, e estimulado inúmeros trabalhos relacionados ao exercício da governança no Brasil. A União, inspirada pelos trabalhos concebidos pelo TCU, publicou em 2017, o decreto nº 9.203/17, que trata a governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e

controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Este será o conceito que norteará essa pesquisa, pois além de dar uma interpretação padronizada do que se espera dos órgãos da administração pública em termos de boas práticas de governança, o conceito, estabelece um direcionamento para o novo processo de mudanças na política de governança no Brasil.

No que diz respeito a saúde muitas tem sido as contribuições que o TCU tem desenvolvido para a política de governança do sistema de saúde brasileiro, dentre as quais podemos destacar o guia de governança e gestão em saúde publicado em 2018. O guia foi concebido a partir da percepção do TCU em suas auditorias da grande variedade de problemas enfrentados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) que tem forte relação com o exercício da governança. O objetivo do guia é aprimorar a governança organizacional a partir da mensuração das boas práticas de governança nas secretarias e conselhos de saúde. A expectativa era que os conselhos e secretarias de saúde a partir das diretrizes estabelecidas, pudessem organizar seus processos de liderança, estratégia e controle de forma a minimizar os problemas dos serviços públicos de saúde que reverberam para as redes de atenção à saúde, também chamada de governança colaborativa.

Na governança colaborativa do SUS um dos principais focos de debate relativo aos problemas de governança no SUS tem sido as redes de atenção à saúde porque nela as diversas organizações necessitam atuar sem hierarquia de forma horizontal, ou vertical para o alcance dos objetivos do SUS. Desse modo, é de fundamental importância aprimorar a governança organizacional não apenas nos conselhos e secretarias de saúde, mas também de estende-la a todos os estabelecimentos de saúde, principalmente aos hospitais públicos que tem papel de destaque nessa rede.

Os hospitais públicos figuram na rede de atenção à saúde com a finalidade de colocar em prática a política nacional de atenção hospitalar na administração pública. A complexidade organizacional das organizações públicas hospitalares, na maioria das vezes, aponta para uma rede de interesses nem sempre convergentes, que envolvem não apenas os organismos da rede SUS, mas também os usuários diretos dos serviços, e todos os envolvidos com a organização e seus serviços (*stakeholders*). Como o cerne da governança colaborativa do SUS repousa em múltiplos processos de delegação, este trabalho poderá vir a contribuir para minimizar os inúmeros conflitos que se multiplicam dentro da organização, gerando assimetrias de informações, concentração de poder e diferenças entre os agentes que acabam reverberando para a rede. Adirir às práticas de governança permitirá que as pessoas possam trabalhar de

forma articulada dentro da organização compreendendo o modo como os vários elementos se combinam para alcançar melhores resultados na prestação de serviços.

Nesse sentido, a FSCMPA elaborou, em 2017, o seu Planejamento Estratégico Institucional (PEI), totalmente alinhado às políticas públicas constantes no Plano Plurianual Anual (PPA) 2016-2019. A partir das diretrizes, objetivos e ações estabelecidas, a FSCMPA procurou adotar, para o quadriênio 2016 a 2019, mecanismos internos de gestão que propiciassem o alcance dos objetivos e metas que resultassem em aumento na qualidade da prestação dos serviços e melhoria no desempenho organizacional.

A FSCMPA é um hospital público com personalidade jurídica de direito público da administração pública indireta do governo do Estado do Pará, vinculado à secretaria de saúde pública Secretaria de Estado da Saúde do Pará (SESPA) que presta serviços únicos e exclusivos para o SUS. Em seu processo de aprimoramento da gestão, a FSCMPA conquistou, em 2018, o certificado de qualidade Organização Nacional de Acreditação (ONA II). Pelos avanços conquistados na gestão, pressupõe-se que a organização estabeleça boas práticas de governança. Diante dessa hipótese, e procurando comprovar essa afirmativa, o trabalho procura responder a seguinte pergunta que inquieta o pesquisador: em que nível de maturidade a governança organizacional está estabelecida na FSCMPA?

Para responder essa pergunta, este trabalho se propõe a desenvolver uma ferramenta de aplicação para mensurar as boas práticas de governança em uma unidade hospitalar com vistas a alcançar o objetivo geral desse trabalho que é: “avaliar a aderência dos resultados/ação da governança em saúde na FSCMPA pela mensuração das boas práticas de governança”.

Para o alcance do objetivo geral, o trabalho se propõe a percorrer os seguintes objetivos específicos: a) Adaptar a metodologia existente no Guia de Governança em Saúde aplicável às secretarias e conselhos de saúde (TCE, 2018) para aferir o nível de governança em unidades hospitalares; b) Estabelecer um modelo de governança para a Santa Casa, com vistas a aprimorar as boas práticas de governança existentes; c) Testar a aplicabilidade desse instrumento na FSCMPA, avaliando os mecanismos de liderança, estratégia e controle na unidade a partir da autoavaliação do nível estratégico e tático.

Este trabalho justifica-se, principalmente: a) pela ausência de uma metodologia de aplicação específica que atenda hospitais públicos a partir da difusão de boas práticas de governança considerando as três principais linhas centrais da governança estabelecida pelo TCU: liderança, estratégia e controle; b) pela necessidade de um instrumento de avaliação que seja capaz de gerar recomendações para a melhoria das boas práticas de governança e assim contribuir para a melhoria da gestão permitindo que as necessidades dos cidadãos sejam melhor

identificadas e atendidas; c) por fim, oferece a possibilidade de colocar em prática o decreto nº 9.203/17, que normatiza a política de governança no Brasil, saindo de uma conotação ampla e intangível, materializando e difundindo as boas práticas de governança.

Para cumprir essa proposta, este trabalho divide-se em seis sessões, compreendendo a introdução, o referencial teórico, o objeto de estudo, a metodologia, análise dos resultados e as considerações finais. Na introdução, foram contemplados a formulação do problema, a hipótese, o objetivo geral e os objetivos específicos, finalizando com a justificativa.

Na segunda parte para a fundamentação teórica, são abordados os aspectos gerais da governança pública que perpassa pela origem e os primórdios históricos da governança no mundo, fortalecidos pela governança corporativa e sua transposição para a governança pública. O referencial teórico aborda a governança e seu desenvolvimento na administração pública, em especial no setor saúde, e a necessidade de avaliar as políticas públicas da governança nessa área, finalizando em seu aspecto micro para a avaliação nas organizações hospitalares de conformidade com a literatura do TCU.

Na terceira parte, faz-se uma apresentação do objeto de estudo com a origem das Santas Casas, sua formação, estrutura de funcionamento no Brasil e no Pará.

Na quarta parte, são apresentados os procedimentos metodológicos e os procedimentos adotados para construção e aplicação da ferramenta.

A quinta parte fundamenta-se na análise dos resultados da pesquisa com relação aos resultados para os mecanismos de liderança, estratégia e controle.

Por fim, nas considerações finais, são apresentadas as contribuições deixadas pelo trabalho, as limitações enfrentadas e algumas recomendações para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os principais aspectos históricos que fundamentaram a construção de uma arquitetura global de governança, sua origem, conceitos e a teoria da agência. Em seguida, faz uma explanação do fortalecimento da governança corporativa como proposta de servir como modelo de referência para o mundo. Dando prosseguimento, aborda a estruturação da governança pública para funcionar como uma matriz global e fundamenta os aspectos gerais que sedimentaram a governança para a área da saúde, abordando a governança colaborativa no SUS.

Nessa esteira, o trabalho procura demonstrar a importância da aplicação da governança nas organizações públicas de saúde e da necessidade de criar processos avaliativos para mensurá-la. Por fim, faz uma explanação do processo evolutivo do processo de governança nas unidades hospitalares e da possibilidade de utilizar uma metodologia para mensurá-la em estabelecimentos de saúde.

2.1 Governança

A Governança no Estado contemporâneo é uma consequência das transformações que ocorreram no mundo ao longo da história, principalmente pelas mudanças decorrentes do processo de globalização que trouxe para o mercado e para as organizações novos desafios, exigindo um realinhamento da gestão para adaptar-se aos novos tempos (MARTINS; MARINI, 2010).

Para Levi-Faur, (2012), a palavra “governança” não é nova; recentes são as formas e os modelos com os quais ela é utilizada, bem como, o aumento do seu uso em estudos na área das ciências sociais aplicadas. Secchi (2009) acrescenta que a governança pode ser estudada nas relações Institucionais, nas teorias do desenvolvimento, na administração privada, nas ciências políticas e na administração pública.

Nesse sentido, Bilhim (2013) dispõe que a Governança se tornou transversal a várias áreas, surgindo como um “chapéu” sob o qual se encaixam muitos temas, motivo pelo qual surgiram diversos conceitos, com influência das áreas em que eram aplicados. O termo, portanto, parece um conceito mágico sujeito a variações semânticas e conceituais, que geram confusão, distorção.

No mundo pós-Segunda Guerra Mundial (1939-1945), a globalização trouxe como consequência a necessidade de se trabalhar num ambiente de interdependência com ampla

participação de atores internacionais, induzindo a criação de entes internacionais relativamente autônomos e destinados a cuidar de questões específicas, de modo que as nações perceberam que os objetivos comuns seriam melhor alcançados através de acordos bilaterais ou multilaterais, nas questões relacionadas à economia, às questões estruturais (NASCIMENTO; BARRETO, 2020).

Com as decisões passando a ser tomadas em um ambiente de interdependência global, que frequentemente transcendia fronteiras nacionais, acontece gradativamente a reconfiguração do papel do Estado nacional (DAIBERT; PERES, 2014; MATIAS-PEREIRA, 2010a). Como consequência, novos processos de integração regional, a exemplo o da União Europeia, provocaram debates e práticas que apontavam para a construção de uma autoridade governamental supranacional, de condução de políticas públicas em ambientes multiníveis, para articular diferentes escalas de governo envolvidas (CAVALCANTE; PIRES, 2018a).

Por conseguinte, com o advento do neoliberalismo e a globalização impulsionada pela tecnologia de comunicação, a saúde passou a ser considerada uma questão global, propiciando os primeiros debates sobre governança, envolvendo em menor extensão os problemas de questões éticas relacionadas à saúde das populações (ALLEYNE, 2013). O debate passou a ser fomentado a partir do consenso de que a saúde das pessoas no mundo é um bem público global; portanto, faz-se necessária uma arquitetura global para preservá-la, exigindo a necessidade do compartilhamento das ações de todos os interessados, formando redes de atores nos diversos seguimentos em colaboração com o Estado, a sociedade civil e o “terceiro setor” (SAMPAIO, 2013).

Em razão disso, o tema Governança Global tem rondado o panorama da saúde, tendo em vista as inúmeras organizações que se ocupam com essas questões. Desse modo, ela vem sofrendo consideráveis alterações nos últimos anos com o crescimento de parcerias público-privadas, de doadores, dos fundos e de outros atores que contribuem para a diversificação dos envolvidos no campo da saúde global (SAMPAIO, 2013).

A governança na saúde é impulsionada por uma apreciação do risco coletivo, que foi acentuado pela globalização e pela rápida propagação das doenças “modernas” que envolvem uma ambiguidade de vetores de doenças, que afetam seres humanos, alimentos e animais (ALLEYNE, 2013). Desse modo, a preocupação com os riscos para a saúde é transnacional, tornando o Estado impotente para ser ator principal na saúde global, pois o seu controle transcende os limites das fronteiras, levando, conseqüentemente, à necessidade de buscar e estimular o crescimento de outros atores (ALLEYNE, 2013).

Desse modo, para entender a governança na área da saúde, faz-se necessário empreender um percurso histórico para entender o universo contextual do surgimento e fortalecimento do tema Governança, pois somente assim será possível compreender a transversalidade da governança global com a área da saúde e, assim sendo, entender as implicações com a gestão das organizações públicas em saúde.

Considera-se que este trajeto possa ser traçado a partir das mudanças e aperfeiçoamento na Administração pública desenvolvidos em decorrência das sucessivas crises geradas pelas relações políticas, econômicas e internacionais de poder, em que o Estado teve que adaptar-se para ajustar-se a uma nova ordem mundial (NEVES; GUIMARÃES; MENESES JÚNIOR, 2017).

Nessa trajetória, destacam-se três modelos de gestão: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial, cada uma delas com características próprias em um constante processo de aprimoramento.

Em seu estágio inicial, tem-se a gestão patrimonialista, com origem no Estado Liberal, quando a burguesia destrona a monarquia e assume o poder (BRESSER-PEREIRA, 2001b). É o Estado absolutista com forte intervenção na economia, em que o bem público não se diferencia do bem privado. Todo o aparato do Estado era considerado uma extensão do patrimônio e do poder do governante. Na administração patrimonialista, os privilégios e as características marcantes eram a corrupção e o nepotismo (BRESSER-PEREIRA, 2001b).

Entre os séculos XVII e XVIII, com o Estado liberal, um novo modelo de gestão se destaca e vai prevalecer por muitos anos: a administração burocrática. No exercício da autoridade racional e legal, a administração passa a ser caracterizada por normas, instituições formais, formalidade e o profissionalismo, com princípios de divisão de trabalho, formalização de regras, impessoalidade, hierarquia, além de competência técnica, separação entre propriedades e, por fim, previsibilidade de cada funcionário (BRESSER - PEREIRA, 2015; MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016).

Com a depressão de 1930, reformas administrativas se espalharam pelas organizações públicas, marcando a transição de modelos pré-burocráticos para o modelo burocrático de administração pública (SECCHI, 2009). A administração pública passa por um processo de mudança, momento este em que o Estado passa a intervir na economia sempre que necessário para evitar uma maior retração econômica e, dessa forma, garantir o pleno emprego e minimizar a crise financeira (MAZZUCHELLI, 2008). A intervenção é o resultado da política implantada nos Estados Unidos para reconstruir o país devastado pela guerra com a implementação de uma série de ações que viria a conciliar as questões econômicas e sociais,

em cujas bases se criou o Welfare State - Estado de Bem-estar Social (MAZZUCHELLI, 2008).

Destarte, uma nova ordem monetária nasce para consolidar as relações monetárias entre nações independentes denominada Bretton Woods¹ que, dentre outras finalidades, concedia financiamentos, doações e garantias aos países em desenvolvimento que precisam de assistência financeira (NASCIMENTO; BARRETO, 2020).

A crise econômica mundial deixou transparente a crise fiscal que afetou as economias do mundo capitalista e deixou os governos sobrecarregados e insustentáveis. Do ponto de vista financeiro, passaram a gerar grandes déficits nos orçamentos das despesas públicas que estavam impactando nos níveis de investimentos privados, prejudicando o crescimento econômico (CAVALCANTE, 2017). A crise fiscal que abalou os conceitos da administração pública exigiu reestruturações e mudanças que perpassaram pelo declínio do modelo keynesiano, do Estado de bem-estar social, pelas distorções do modelo burocrático e pelas mudanças introduzidas com a globalização financeira (FERRAREZI; AMORIM, 2007).

O modelo burocrático, por volta dos anos 1970, tornou-se cada vez mais incapaz de dar respostas rápidas para a sociedade, e o Estado de bem-estar social passou a ser acusado de impedir o desenvolvimento do mercado, sendo visto mais como um problema do que uma solução, o que lhe trouxe uma série de questionamentos quanto à sua capacidade de gestão, confiabilidade e eficiência de suas instituições (MARTINS; MARINI, 2010). Como consequência, o neoliberalismo surge como força reacionária, dirigindo duras críticas contra o Estado social, prescrevendo um novo receituário que, inspirado na teoria do liberalismo, tinha como proposta uma maior participação da iniciativa privada na economia, a diminuição do papel do Estado e consequente redução da máquina pública, que se tornou bastante onerosa (CLAUMANN, 2015).

Para a imposição do modelo neoliberal, um conjunto de regras foram formuladas por economistas norte-americanos, que formaram, em 1989, o consenso de Washington, oferecendo aos países que se comprometessem com parâmetros das políticas macroeconômicas

¹*Bretton Woods* foi o nome dado a um acordo, ao qual foram definidas as bases de gerenciamento econômico internacional do pós-guerra e fixadas as regras para as relações comerciais e financeiras entre os países mais industrializados do mundo. Ficou estabelecida a indexação da taxa de câmbio das principais moedas em relação ao dólar e uma paridade fixa desse em relação ao ouro. Novas instituições foram criadas, como o Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BIRD) - Banco Mundial, e o Fundo Monetário Internacional (FMI). O sistema de *Bretton Woods* foi o primeiro exemplo, na história mundial, de uma ordem monetária totalmente negociada, tendo como objetivo governar as relações monetárias entre estados-nações independentes, no esforço de promover a cooperação internacional sobre uma base consensual e estável. Deve ser citada, também, a criação da Organização das Nações Unidas (ONU) em 1945.

internacionais a concessão de uma vasta linha de crédito oferecida pelo FMI e pelo Banco Mundial para recuperação e desenvolvimento econômico dos países que porventura estivessem em crise (CLAUMANN, 2015; MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016). Nesse ínterim, organismos internacionais, dentre eles a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), passam a questionar as bases de legitimidade do serviço público oriundas do modelo representativo e do aparelho do Estado (CAVALCANTE, 2017). No Sec XX, o modelo de gestão burocrático centrado no controle hierárquico e na formalidade dos procedimentos já não se adequava mais pela lentidão, alto custo e ineficiência, sendo gradativamente substituído pelo modelo gerencialista (SANTOS, 2017; BRESSER-PEREIRA, 1996; 2015).

Em linhas gerais, o modelo gerencialista propunha um conjunto de mudanças nas estruturas e processos nas organizações do setor público, com o objetivo de obter melhores desempenhos (CAVALCANTE, 2017). A administração gerencial tem como característica a busca por maior autonomia (gerencial e financeira), estabelecimento de controle de resultados, busca de maior eficácia na prestação dos serviços, necessidade de se atender ao interesse público e às necessidades do cidadão, redução de custos e maior eficiência administrativa (CAVALCANTE, 2017). Em consequência disso, os países industrializados passaram a aderir rapidamente às novas práticas de gestão, como a *New Public Management* (NPM), como ocorreu: em 1979, na Inglaterra (Margaret Thatcher); em 1980, nos Estados Unidos da América (EUA) (Ronald Reagan); em 1982², na Alemanha (H. Kohl); e em 1983, na Dinamarca (*Schluter*).

Em meados dos anos 1990, o neoliberalismo segue para a América Latina, sendo introduzido na administração pública primeiramente no Chile e na Bolívia; logo em seguida, para a Argentina e o Brasil, fornecendo um receituário que propunha a solução para os problemas de crise dos Estados do continente, com medidas que previam reformas socioeconômicas de combate à hiperinflação, estabilização da economia, fortalecimento da democracia, retomada do crescimento econômico e a redução das desigualdades (MATIAS-PEREIRA, 2010a).

² No Governo de Margareth, adotou-se a ideia do gerencialismo puro (*managerialism*), que adotava práticas estritamente gerenciais privadas dentro do setor público, e tem como objetivo a produtividade e otimização de gastos por meio da economia e eficiência da administração pública. Nessa fase, o cidadão é visto como cliente. Em seguida, evolui para o modelo de consumerismo, que propõe a busca pela qualidade e efetividade na oferta de serviços públicos e o usuário do serviço público passa a ser visto como cliente-consumidor. Quando evolui para a *Public Service Orietation* (PSO), dissemina uma administração mais equânime e justa, com prestação de contas (*Accountability*) e transparência (MATIAS-PEREIRA, 2010a; PALUDO; PUTZ; FARAH UNIOR, 2016; SANTOS,2017).

2.1.1 Governança corporativa

Na década de 1990, o termo governança foi se fortalecendo na medida em que o Estado modificava a sua relação com a sociedade, e o Estado Nacional modificava suas relações no cenário nacional e internacional, reconfigurando e fomentando discussões sobre os novos meios e padrões de articulação entre indivíduos, organizações, empresas, deixando cada vez mais clara a importância da governança em todos os níveis (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018).

Os primórdios da governança se encontram na formação das primeiras sociedades empresariais organizadas sob a forma de S/A (sociedades anônimas), as quais necessitariam de mecanismos mais eficientes de garantia aos acionistas para o retorno seguro dos seus investimentos (OLIVEIRA, 2015). As corporações são empreendimentos que exigem um alto volume de capital e, desse modo, seus sócios precisam diluir os riscos de seus investimentos, compartilhando-os com muitos outros investidores, ou seja, com um grande número de sócios, chamados de acionistas (MAZALLI; ERCOLIN, 2018).

A necessidade de priorizar a governança corporativa nas empresas passou a ser uma necessidade com vistas a obter um ambiente mais organizado e equilibrado. Por isso, o termo governança corporativa passou a tratar da definição de regras que orientam o relacionamento dentro de uma empresa, dos interesses de administradores, acionistas, acionistas minoritários e demais envolvidos no processo da administração empresarial (MAZALLI; ERCOLIN, 2018).

A adoção de regras tornou-se necessária, pois no auge da revolução industrial o acelerado crescimento do mercado provocou um grande crescimento das empresas, ocasionando impactos nos processos produtivos e nas relações de trabalho, exigindo a implementação de mudanças na forma de administrar. A administração burocrática, centrada em estruturas rígidas, centralizadora e autoritária, que ignorava totalmente os colaboradores da instituição, os sócios, os acionistas minoritários e a sociedade, tendo como objetivo agradar a um controlador majoritário, em detrimento de tudo e de todos, já não cabia no novo contexto das organizações (LODI, 2000). A cultura empresarial, predominantemente até aquele momento, era que os proprietários – um ou alguns indivíduos de família – tinham o poder sobre as decisões administrativas de suas empresas, frequentemente ocupando os maiores cargos da gestão (BENEDICTO *et al.*, 2013).

Durante a década de 1920, o crescimento acelerado da economia desencadeou grandes investimentos nas ações das bolsas de valores, levando o mercado a uma onda de euforia, fazendo com que as indústrias produzissem, descontroladamente, bem acima da demanda que desencadeou a crise de 1929 (MAZZUCHELLI, 2008). A crise provocou uma retração da

produção industrial, paralisação do comércio e massificação de desemprego, que motivaram a queda das ações da bolsa de valores e a grande depressão de 1930 (MAZZUCHELLI, 2008).

A ausência de coordenação supranacional foi uma característica marcante desse período - 1930 (MAZZUCHELLI, 2008). A fragilidade nos processos de regulação, o relaxamento na percepção dos riscos e a febre especulativa provocaram consequências desastrosas, que abalaram as estruturas políticas vigentes. A vista disso, as relações internacionais se desintegraram, ocasionando uma série de problemas como altas taxas de desemprego, quedas drásticas no produto interno bruto dos diversos países, queda nos preços das ações, tendo como corolário o surgimento dos primeiros conflitos que reverberaram para todas as economias mundiais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015; MAZZUCHELLI, 2008).

Nesse novo mundo interativo, as preocupações relativas às regras que regem as organizações aumentaram, principalmente em decorrência das transformações nos planos tecnológicos, organizacional e financeiro, que intensificaram a concorrência em escala mundial, o que, conseqüentemente, aumentou a vulnerabilidade da economia e do meio empresarial fazendo com que, por volta 1960, surgissem nos países desenvolvidos os primeiros instrumentos de padronização e regras que adequassem as companhias às economias nacionais (PALUDO; PUTZ; FARAH JUNIOR, 2016).

As economias passaram por um processo de adaptação, e novas regras de gestão de cunho global passaram a ser fixadas, com leis sendo sistematizadas, agências regulatórias implementadas, impondo novos critérios de funcionamento internacional às atividades das empresas de capital aberto, reascendendo, assim, variadas discussões sobre o fenômeno da Governança Corporativa (PALUDO; PUTZ; FARAH JUNIOR, 2016; BEDICKS, 2009; 2008; CLAUMANN, 2015).

A governança se fortalece quando as empresas familiares que detinham o controle único e a totalidade das ações tiveram que desenvolver suas atividades através mercado de capitais, dispersando a propriedade (SEGRETI; RODRIGUEZ; PELEIAS, 2006; BEDICKS, 2008). Com a separação entre a propriedade e a gestão, o controle das empresas passa a ser exercido por executivos não proprietários, que implementam profundas mudanças na forma de gerenciar as empresas (BEDICKS, 2009).

É imprescindível destacar que a governança das corporações nos EUA das décadas do pós-guerra foi caracterizada pelo significativo domínio dos gerentes sobre as corporações (BERLE; MEANS, 1932). Com o tempo, percebeu-se que havia discrepância entre o comportamento coerente dos gestores com a maximização do valor para o conjunto dos

acionistas, motivo esse que levou ao questionamento quanto aos limites que deveriam ser impostos na atuação dos dirigentes e agentes das empresas (BEDICKS, 2009).

Deste modo, várias inadequações e conflitos de interesses passaram a ser observados no interior das corporações, decorrentes da assimetria, fazendo surgir a necessidade de novas regras para uma gestão transparente, confiável e justa, que protegesse os acionistas e demais interessados nas entidades (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015). A assimetria de informações é justamente uma consequência do processo de delegação em que o agente, que passa a deter a maior parte do conhecimento, maximiza os seus interesses próprios, dificultando a obtenção de bons resultados para a companhia (PALUDO; PUTZ; FARAH JUNIOR, 2016). Como consequência, diversos estudos sobre governança começaram a proliferar para tentar entender os problemas que aconteciam dentro das firmas, que resultaram em referenciais teóricos tais como: a Teoria da Firma, Teoria dos Contratos, Teoria da Escolha Pública e Teoria da Agência (MATIAS-PEREIRA, 2010a).

A “Teoria de Agência”, também chamada de “Teoria do Agente Principal”, é uma das principais teorias de finanças; trata da relação entre o proprietário principal e um terceiro agente (MATIAS-PEREIRA, 2010a). Uma relação de agência acontece quando uma ou mais pessoas (o(s) principal(es)) contratam outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seu nome, o que envolve a delegação de alguma autoridade de tomada de decisão ao agente (JENSEN; MECKLING, 1976). Nesse processo de transferência de poder, surgem divergências conhecidas como conflito de agência ou conflito agente-principal, que acontecem porque os interesses do grupo gestor nem sempre estão alinhados aos interesses do proprietário (PALUDO; PUTZ; FARAH JUNIOR, 2016).

Dentro desse contexto, Berle e Means (1932) desenvolveram estudos sobre os problemas e as tendências que aconteciam no mundo econômico daquela época, como a concentração do poder econômico, a dispersão da propriedade e a separação entre a propriedade e o controle. A enorme influência exercida pela obra de Berle e Means (1932) lançou as bases conceituais para a construção da governança corporativa nas últimas décadas do século XX, e embora a concepção normativa dos autores quanto ao governo das empresas tenha sido pouca, o diagnóstico da separação entre a propriedade e a gestão e a crítica ao controle dos gerentes foram largamente adotados posteriormente (MATIAS-PEREIRA, 2010a).

Isso é demonstrado em 1972, quando Alchian e Demsetz, colocam a necessidade de os proprietários contratarem agentes (executivos) para administrar, acompanhar a execução das estratégias e monitorar seus desdobramentos juntos aos diretores, gerentes e coordenadores, adotando uma postura mais flexível e empreendedora do capital. Em 1976, tais estudos foram

reiterados por Jensen e Mecklin, que sedimentaram a Teoria da Agência, colocando a necessidade de escrever contratos para avaliar o desempenho do agente para que eles pudessem ser incentivados e mensurados, atuando de acordo com os interesses do principal (MATIAS-PEREIRA, 2010a).

A prática da governança corporativa insere-se no contexto da busca de fortalecimento do mercado acionário, à medida que procura minimizar os potenciais conflitos de interesse existentes entre os acionistas majoritários e os minoritários, entre os proprietários e os administradores, como também entre os demais agentes da empresa, tendo como objetivo principal a maximização do valor da organização e, conseqüentemente, maior retorno para os acionistas ou proprietários (MAZALLI; ERCOLIN, 2018).

No entanto, o tema sobre governança corporativa viu-se consolidado após os escândalos contábeis ocorridos em 2001 e 2002, quando em decorrência dos problemas enfrentados pelas firmas na América e na Europa a comunidade internacional. A comunidade internacional foi surpreendida pela descoberta de manipulações contábeis em um dos grupos empresariais mais conceituados dos Estados Unidos, através da constatação de práticas de arranjos nas informações não apenas do citado país, mas em outras instituições dos mercados mundiais (PALUDO; PUTZ; FARAH JUNIOR, 2016).

Os problemas de fraudes contábeis e financeiras envolveram grandes empresas internacionais como: a Enron, WorldCom, Tyco, Adelphia e outras grandes corporações, evidenciando um problema com executivos, agentes do mercado financeiro, auditores, advogados, analistas de mercado, banqueiros de investimento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2009). Como corolário, os escândalos contábeis e financeiros desencadearam prejuízos imensuráveis, abalando a credibilidade do mercado de capitais, demonstrando a fragilidade no sistema de governança existente, trazendo a necessidade de utilizar novas regras que os assegurassem contra os abusos das diretorias executivas das empresas, da inoperância dos conselhos de administração e, principalmente, das omissões das auditorias externas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2009).

A partir desses acontecimentos, diversos agentes econômicos (governos, órgãos reguladores e investidores) desenvolveram novos mecanismos de controle com a finalidade de fortalecer a governança corporativa. Dentre eles, três marcos reguladores tiveram grande importância na evolução histórica da governança corporativa no mundo nas últimas décadas: o Relatório Cadbury (relatório da comissão sobre os aspectos financeiros de governança corporativa), os princípios de governança corporativa da Organização para a Cooperação e

Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a lei americana Sarbanes-Oxley (MAZALLI; ERCOLIN, 2018).

O Relatório de *CadburyReport* (Relatório da Comissão sobre os Aspectos Financeiros de Governança Corporativa) foi construído em 1990, por representantes da Bolsa de Londres e do Instituto de Contadores Certificados, com o objetivo de revisar as práticas de contabilidade e finanças vinculadas à governança corporativa. É considerado um marco pioneiro na apresentação de um conjunto de novas práticas para as companhias inglesas gerirem seus negócios com uma governança melhor e serviram de base para os demais países começarem a analisar o tema e tratar a governança corporativa como “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas” (MAZALLI; ERCOLIN, 2018).

O segundo marco regulatório de governança corporativa foi o documento de Diretrizes para Empresas Multinacionais (1999), estabelecido pela OCDE. Este documento traz recomendações dirigidas pelos Estados-membros às empresas, visando assegurar o alinhamento das atividades corporativas com as políticas governamentais, fortalecendo a confiança mútua entre as empresas e as sociedades, ajudando a melhorar o ambiente do investimento transnacional, de forma a elevar o grau de contribuição das empresas multinacionais para o desenvolvimento sustentável, apresentando princípios e padrões voluntários para uma conduta empresarial consistente com as leis adotadas e com os padrões reconhecidos internacionalmente, constituindo-se um marco com intenções de universalizar um conjunto de práticas de governança (MAZALLI; ERCOLIN, 2018).

O terceiro marco regulatório surgiu após os eventos ocorridos no mercado financeiro com os casos das empresas Enron, Tyco, Arthur Andersen, WorldCom e Xerox, quando o congresso americano publicou, em 30 de julho de 2002, nos Estados Unidos, a Lei Sarbanes-Oxley, normalmente abreviada SOx ou SARBOX, com o objetivo de restaurar a confiança dos investidores, por meio de mecanismos que assegurassem a responsabilidade da Alta Administração de uma empresa sobre a confiabilidade das informações fornecidas ao mercado (MAZALLI; ERCOLIN, 2018).

Nos anos seguintes, dezenas de países passaram a se preocupar com aspectos relacionados à governança, contribuindo com a publicação de diversos outros códigos. Atualmente, o G8 (reunião dos oito países mais desenvolvidos), e demais organismos internacionais, tais como o Banco Mundial, o FMI e a OCDE, dedicam-se a promover a Governança (BRASIL, 2015).

Para fundamentar a Governança, princípios e valores básicos foram estabelecidos que se desdobraram em modelos de boas práticas para servir de guia na busca dos resultados pretendidos, fortalecendo a confiança nas sociedades e nas organizações (BRASIL, 2020).

As boas práticas e princípios da governança corporativa serviram de inspiração para o mundo, público e privado, e a implantação desses pilares é praticamente uma mudança de postura dentro de uma organização, indo muito além das exigências legais que primam por uma boa gestão (MAZALLI; ERCOLIN, 2018). As práticas de governança corporativa variam de um país para outro, porque dependem do ambiente social, econômico, corporativo e regulatório. Não há um modelo único, e sim vários modelos que se adequam às peculiaridades de cada nação (BORGES; SERRÃO, 2005).

Também no que diz respeito à conceituação, são diversificadas as definições que expressam o tema da Governança Corporativa, dentre os quais se destacam:

Quadro 1 - Conceitos de Governança Corporativa

Autor	Definições
Matias Pereira (2010)	Compreende os processos de como as organizações são administradas e controladas, considerando como fundamental o equilíbrio entre questões econômicas, financeiras, ambientais e sociais dos empreendimentos, na busca de aperfeiçoar e estreitar relações com os acionistas, clientes, colaboradores, sociedade e demais <i>stakeholders</i> .
Para a Comissão de Valores Mobiliários (2002, p.1)	Compreende um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.
Secchi (2009, p.352)	Considera que a governança na linguagem empresarial e contábil, significa “um conjunto de princípios básicos para aumentar a efetividade de controle por parte de stakeholders e autoridades de mercado sobre organizações privadas de capital aberto”.
OCDE (2004)	A governança diz respeito a “harmonizar todos os meios disponíveis para maximizar um determinado resultado”.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Desta feita, a Governança Corporativa se mostra como um conceito difuso, podendo ser aplicado a mais de uma perspectiva. No entanto, apesar dos seus variados conceitos, observa-se que todos se inclinam para a busca do aperfeiçoamento das pessoas e das Instituições (MAZALLI; ERCOLIN, 2018).

Os artefatos que contribuíram para o desenvolvimento dos diversos conceitos de governança corporativa foram estabelecidos de forma diferenciada a depender do modelo adotado pelo país, que incorporou o sistema de Governança Corporativa que podem ser de dois tipos: o modelo *outsider system* (Anglo Americano ou Anglo Saxão), e o modelo *outsider system* (PALUDO; PUTZ; FARAH JUNIOR, 2016). O modelo *outsider system* (Anglo

americano ou Anglo saxão) tem sua origem nos Estados Unidos e Reino Unido e caracteriza-se por acionistas pulverizados, fora do comando diário das operações da companhia. Neste modelo, a empresa é vista pela perspectiva de todos os detentores de participação em uma sociedade – sócios, acionistas, cotistas shareholders³–, na busca por garantir que haja mecanismos de controle para que os gestores não prejudiquem ou expropiem os acionistas (PALUDO; PUTZ; FARAH JUNIOR, 2016). O modelo *insider system* (germânico japonês), ou nipo-germânico, é o modelo visto pela perspectiva institucionalista - stakeholders⁴, que se caracteriza por grandes acionistas no comando das operações diárias, diretamente, ou por pessoas indicadas. As relações vão além dos proprietários e gestores, estendendo-se pelas demais partes interessadas como clientes consumidores, colaboradores, agências reguladoras, comunidade (PALUDO; PUTZ; FARAH JUNIOR, 2016).

É importante destacar que, em relação à eficiência, todos os sistemas podem ser apropriados, desde que cumpram os critérios do sistema e da cultural local, e apesar de não haver um sistema de governança único estruturado, pode ser estabelecido de acordo com as particularidades do país (BORGES; SERRÃO, 2005).

As estruturas de Governança no mundo corporativo funcionam através de arranjos estruturais e operacionais que integram a organização e determinam como ela será gerida, e nessa estrutura destacam-se: os sócios, o conselho de administração da empresa, o conselho fiscal, uma auditoria independente, o comitê de auditoria, a auditoria interna e externa da organização, seu CEO e seus diretores (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015). Os mecanismos de controle são concebidos através da criação de estruturas de poder, que fatalmente incorrerão em “custos das agências”⁵ que irão diminuir os eventuais problemas que poderão surgir na relação entre gestores e acionistas (PALUDO; PUTZ; FARAH JUNIOR, 2016).

³Shareholders: a obrigação primordial do administrador é agir em nome dos interesses dos acionistas (BORGES; SERRÃO, 2005).

⁴Stakeholder: além dos acionistas, um conjunto mais amplo de interesses deve ser contemplado (BORGES; SERRÃO, 2005).

⁵ Custos de Agências são considerados, por exemplo, quando uma despesa interna de uma empresa é resultado das ações tomadas por uma ou mais pessoas, que seriam os chamados agentes, gestores ou administradores. Quando tais ações dessas pessoas não atendem verdadeiramente aos interesses dos acionistas, dizemos que há um conflito de agência. Deste conflito é identificado o custo de agência.

2.1.2 Governança pública

A governança pública tem sua origem atrelada aos êxitos obtidos na gestão das empresas corporativas, pois assim como as grandes empresas, o Estado realiza suas ações por meio de órgão e entidades e, considerando que a nova gestão pública não foi capaz de trazer condições satisfatórias esperadas, a governança pública passa a ser vista como uma nova forma de repensar os novos modelos de gestão (NEVES; GUIMARÃES; MENESES JÚNIOR, 2017).

Considerando que a adoção de práticas de Governança é um movimento de consenso internacional, já existe uma conformidade de que não apenas as organizações privadas devem adotar as práticas de governança, mas também os governos e instituições públicas (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2018). A expressão “governança” no setor público surge na literatura das ciências políticas e relações internacionais, significando a inclusão do conjunto da sociedade nos processos decisórios dos governos, pois implementar a governança levaria a uma maior articulação entre os setores público e privado para a elaboração e aplicação de políticas governamentais, envolvendo a participação dos interessados em processos políticos de diferentes esferas de poder (ROSENAU, 2000).

O desenvolvimento do tema no âmbito da administração pública está intimamente relacionado ao movimento propagado pelo Banco Mundial ao final da década de 1980, quando a expressão Governança passa a ser discutida e aplicada na administração pública com mais intensidade e consistência, a partir dos debates sobre como se fazer uma boa governança no estudo “*Governance and Development*”, divulgado em 1992 (MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016, p. 140).

A partir da premissa de que a cada Estado compete a importante função de administrar os recursos sociais e econômicos, a fim de possibilitar não apenas o seu próprio desenvolvimento, mas também o desenvolvimento de todas as nações, o termo Governança passou a ser mais discutido na esfera pública (MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016). O conceito foi apresentado, à época, como “o exercício do poder político para gerir os assuntos de uma nação”. Pouco depois, com a publicação do relatório “*Governance and Development*” (BANCO MUNDIAL, 1992, p. 21), é aprimorado e expandido o conceito de governança, assim reformulado: a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vistas ao desenvolvimento e complementarmente significa a capacidade dos governos de conceber, formular e implementar políticas.

Aos organismos supranacionais caberia influenciar os governos nacionais, adequando o Estado Nacional, aos regimes regulatórios globais. Desse modo, estudos de diretrizes de

práticas sobre *Good Governance* passaram a ser introduzidos pelos organismos internacionais com a adoção de princípios e boas práticas que deveriam constituir-se em condições básicas para o exercício de uma boa governança, com discussões voltadas para a instrumentalização de formas de controle sobre operações governamentais de Estados (OLIVIERI; NESTLENER; PAIVA JUNIOR, 2018).

Ao Estado, investido de poder legítimo, exclusivo e coercitivo, caberia a função de ser um agente catalisador ou facilitador, para disseminar as práticas de governança, exercendo, dentre outras funções, o papel regulatório de organizar o mercado de capitais, as políticas tributárias, os incentivos necessários para que a iniciativa privada alavancasse a economia, estimulando a inserção de forças produtivas locais para melhorar a capacidade competitiva do Estado em âmbito internacional (MATIAS - PEREIRA, 2010b).

Dentro desse contexto, a boa Governança passou a tratar da definição de modelos normativos de governança social, política e administrativa, com a preocupação de – em termos bem gerais – melhorar a capacidade dos governos de prover serviços públicos de qualidade para a sociedade, especialmente em países em desenvolvimento ou que recebam algum tipo de assistência dessas organizações (OLIVIERI; NESTLENER; PAIVA JUNIOR, 2018).

Na esteira dos acontecimentos, outros organismos passaram a oferecer contribuições instrumentos com melhores práticas de governança para serem aplicados ao setor público como forma de criar mecanismos de avaliação de cunho mundial com relação à adoção de boas práticas de governança, contribuindo para solidificar o crescimento do tema Governança Pública. Dentre vários os organismos, destacam-se: a *International Federation of Accountants* (IFAC), *The Independent Commission for Good Governance in Public Services, composto pelo Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA), a INTOSAI, o relatório de NOLAN e a Organização para OCDE.

Nesse sentido, a Federação Internacional de Contadores, o (IFAC, 2001)⁶, por meio do comitê do setor público da Federação Internacional de Contadores (IFC), através do *Public Sector Committee* (PSC), publicou o Estudo 13, que traz um rol de princípios e práticas de boa governança sobre princípios, diretrizes e recomendações de governança para entidades do setor público, visando orientar administradores públicos e sociedade.

⁶ O IFAC é uma organização global para a profissão de auditoria, dedicada a servir ao interesse público pelo fortalecimento da profissão e pela contribuição ao desenvolvimento internacional de economias fortes. Composta por 172 membros e associados em 129 países e jurisdições, representa aproximadamente dois e meio milhões de auditores em áreas como educação, serviço público, indústria e comércio.

A CIPFA⁷ atribui para si a defesa de relacionar a boa governança a uma boa gestão financeira pública. Destaca alguns princípios de governança pública e, em conjunto com a IFAC, elaboraram e publicaram o revisor de Finanças e Contabilidade Pública, além de desenvolveram e publicarem o *Framework* Internacional de boa Governança no Setor Público, para incentivar a melhor governança e administração das entidades do setor, melhorando o estabelecimento e alcance dos resultados (CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY, 2020).

A Organização Internacional das Instituições Superiores de Auditoria (INTOSAI)⁸ considera que a Governança Corporativa tem como mecanismo na sua estrutura organizacional a auditoria interna e externa. No entanto, aponta que em relação à governança pública, há a necessidade de reforçar uma auditoria governamental independente. A INTOSAI (2004) é enfática ao pontuar que uma entidade fiscalizadora superior que não consegue cumprir com essa demanda não está apta a cumprir o padrão esperado (INTOSAI, 2004).

O Relatório de Nolan (1997)⁹ oferece contribuição para a governança, principalmente com a publicação das normas de conduta para a vida pública que são estudadas no mundo inteiro e aborda temas como responsabilidade ética, imparcialidade e corrupção dos funcionários públicos. Os sete princípios da vida pública, recomendados pelo Relatório Nolan (1997) são: interesse público, integridade, objetividade, “*accountability*”, transparência, honestidade e liderança. Sobre cada um deles, são inúmeras as referências e situações que o texto apresenta, tanto em relação a políticos, como a servidores públicos (NOLAN, 1997).

A OCDE¹⁰, por sua vez, procurou alinhar as políticas governamentais com as atividades corporativas, capitaneando várias iniciativas para melhorar o ambiente do investimento transnacional, fortalecendo a confiança mútua entre as empresas públicas e privadas,

⁷A CIPFA é um Instituto de Finanças Públicas e Contabilidade (em inglês, Chartered Institute of Public Finance and Accountancy). É uma associação que foi instituída em 1885, como o Instituto de Tesoureiros e Contabilistas Corporativos. É o único órgão profissional de contabilidade do mundo dedicado exclusivamente às finanças públicas, atuando na qualificação profissional e no assessoramento a contadores e gestores financeiros de entidades estatais para que o dinheiro público seja gerenciado de maneira eficaz e eficiente.

⁸A INTOSAI é uma organização não-governamental com status consultivo especial no Unidas. É formada todas as Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) que, em 1997, em Lima, em seu IX Congresso emitiu uma Declaração sobre preceitos de Auditoria que alcançou sucesso mundial, superando expectativas e influenciando decisivamente para o desenvolvimento da auditoria governamental no mundo (INTOSAI, 1998).

⁹O Relatório de NOLAN diz respeito às normas de conduta para a vida pública e versa sobre a elevada importância para a discussão dos padrões de comportamento ético dos servidores públicos, dos políticos, tanto dos parlamentares como dos altos dirigentes de governo. Boa parte de suas recomendações foram adotadas e implementadas no Reino Unido e estão sendo analisadas e estudadas por universidades em todo o mundo.

¹⁰Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Econômico nasceu após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de reconstruir o continente, que estava destruído pela guerra. Tinha como proposta formar uma era de cooperação. É formada por países-membros que se empenham em promover padrões internacionais que permeiam questões econômicas, financeiras, comerciais, sociais e ambientais. É um Fórum onde Governos e Instituições abordam os desafios econômicos, sociais e ambientais da globalização.

principalmente fomentando uma conduta empresarial consistente com leis e padrões reconhecidos internacionalmente (MAZALLI; ERCOLIN, 2018).

Nesse projeto de construção de uma boa governança, princípios basilares foram sendo delineados e fundamentalmente quatro se destacaram: relações éticas; conformidade em todas as suas dimensões; transparência; e prestação de contas com responsabilidade (MATIAS-PEREIRA, 2010a). Para Calame e Taalmant (2001), as principais características da boa governança são a participação, o estado de direito, a transparência, a responsabilidade, a orientação por consenso, a igualdade e a inclusividade, eficiência, eficácia, efetividade e prestação de contas.

Isto posto, considera-se difícil encontrar um modelo único de governança pública para se alcançar melhores resultados (BRASIL, 2018).

Para Matias-Pereira (2010a), a governança no setor público diz respeito à capacidade financeira e administrativa para governar e realizar políticas públicas na perspectiva de alcançar metas coletivas, incluindo o conjunto dos mecanismos e procedimentos para lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade. Para que isso surta efeito, é necessário que o Estado tenha governabilidade, ou seja, tenha autoridade legitimada pela sociedade e capacidade política para governar.

Essa questão nos reporta à diferença conceitual quanto à governança e à governabilidade. Para Bresser-Pereira (1997), um governo pode ter governabilidade, na medida em que seus dirigentes contam com os necessários apoios políticos para governar. No entanto, ele pode governar mal se lhe faltar a capacidade de governança, que muito advém do quanto o governo tem condições financeira e administrativa para transformar em realidade suas decisões. Olivieri, Nestlener e Paiva Junior (2018) entendem que o termo governança está relacionado a fenômenos que, de alguma forma, enfraqueceram a centralidade do Estado como agente organizador da política e definidor das políticas públicas, por minarem sua legitimidade política, ou seja, sua governabilidade.

Nesse processo de construção e de colaboração de vários organismos sugerindo práticas de boa governança é que o termo governança pública passa a englobar vários outros aspectos e definições (OLIVIERI; NESTLENER; PAIVA JUNIOR, 2018).

Quadro 2 - Governança Pública: Conceitos

Autor	Perspectiva Conceitual	Definições
Kooiman (2003)	Perspectiva Sociopolítica	A governança pública consiste num processo de interação que ocorre a partir do envolvimento de diferentes atores, tanto públicos como privados. A base do conceito de governança pública para o autor, portanto, reside na interação entre mercado, Estado e sociedade civil.
Sechi (2009)	Políticas Públicas	É um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração das políticas públicas.
(IBGP, 2014)	Políticas Públicas	O sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos Cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados.
Ronconi (2008)	Relações Democráticas	É um arranjo institucional governamental, estabelecido por meio de parcerias entre Estado, sociedade civil e mercado, que, para articular as dimensões econômico-financeiras, institucional-administrativas e sociopolíticas, buscam soluções e inovações para os problemas sociais a partir da democracia.
Matias-Pereira (2010a)	Políticas Públicas	São parcerias e interações entre atores públicos e privados (mais ou menos institucionais) e em diferentes níveis de governo caracterizados pela ausência de autoridades formais e hierárquicas e pela presença de interações horizontais entre os diversos atores envolvidos no processo político
Bresser-Pereira (1998)	Sustentabilidade de Econômica	A capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas.
Heidemann e Kissler (2006), Apud Loffer (2001)	Administração Pública	Nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes
Matias-Pereira (2016)	Relações de Poder	O sistema que determina o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos numa organização – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com vista a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos.
Marchetti (2016)	Global	um novo processo de relacionamento entre as organizações supranacionais em desenvolvimento, os Estados-nação e os novos atores não estatais (corporações multinacionais, ONGs, representantes do setor privado e sociedade civil) que compartilham o processo de tomada de decisão, e a busca contínua de acordos multilaterais.
OCDE (2004)	Arranjos formais e Informais	Arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são realizadas ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes.
(BRASIL, 2017)	Instituições Públicas	O conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade.
Prats i Catalá (2006)	Relações e Interações	É um movimento que se faz presente nos anos 90 e se refere ao reconhecimento da importância da boa interação entre governo, sociedade civil e setor privado.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para Matias-Pereira (2010a), a Governança pública, bem como a Governança corporativa, têm muito em comum, e estão intimamente relacionadas e interligadas. Ambas tratam da direção e da distribuição de poder, ou seja, de mecanismos e instrumentos de condução das ações e de estruturação das relações entre os atores envolvidos. Ao que diz respeito à teoria da agência e aos conflitos de agência, acontecem tanto no setor privado, quanto no setor público.

2.2 A política brasileira de governança

No Brasil, a política brasileira de Governança tem seu processo evolutivo atrelado ao próprio aprimoramento da administração pública. Para Bresser-Pereira (1996; 2015), a administração gerencial começa a ser pensada com a publicação do decreto de nº 200 de 1967, que em seu artigo 4º dispõe sobre a descentralização e estrutura da administração federal da administração indireta composta por Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economias Mistas e Fundações.

A partir da década de 1970, com a expansão do Estado, sobretudo com o surgimento da crise do petróleo em 1973, problemas culminaram de forma interligada na área econômica, social e administrativa, fazendo com que as fragilidades do Estado de bem-estar social demonstrassem um Estado deficitário e oneroso com menos poder à medida que, com menos recursos e mais déficits, tentava diminuir custos (ABRUCIO, 1997). A administração pública na década de 1980 enfrentava uma crise fiscal progressiva, que procurava novos modelos gerenciais (*managerialism ou public management*) no campo da administração pública brasileira (ABRUCIO, 1997).

A partir de 1985, o governo civil assume o poder e o processo democrático toma força com maior exigência da população pela participação popular e eleições diretas (MARCELINO, 1989). Nesse processo de redemocratização, a Constituição Federal (CF) de 1988 é instituída, criando condições para o nascimento de um novo modelo de organização do Estado e dos Poderes, fixando direitos e garantias fundamentais aos cidadãos (SÁ, 2020). A Constituição traz consigo a introdução do modelo de planejamento, orçamento e gestão na CF disposto no capítulo II (finanças públicas, art. 165-169) (FERNANDES, 2012). Os novos direitos são reconhecidos, em estreita consonância com as transformações sociopolíticas que se processavam na sociedade brasileira, com novas possibilidades para o exercício da democracia participativa (RONCONI, 2008).

No cenário mundial, grande exigência pela reforma do Estado se evidenciava influenciada pela Nova Gestão Pública (NGP). No Governo do presidente Fernando Collor (1990-1991), medidas agressivas foram adotadas para a redução dos gastos públicos, resultando na extinção de cargos, demissão de servidores públicos e um maior controle sobre as empresas estatais para preparar a administração pública para enfrentar o mercado internacional (FERRAREZI; AMORIM, 2007).

A reconstrução da administração pública com bases modernas e racionais acontece vai acontecer no Governo de Fernando Henrique Cardoso (1995/2002), quando se define a chamada reforma do Estado, com um conjunto de propostas elaboradas no Plano Diretor de Reforma do Aparelhamento do Estado (PDRAE), e executado pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), objetivando reformá-lo a fim de torná-lo um agente efetivo de regulação de mercado de capacitação das empresas no processo competitivo internacional (BRASIL, 1995, 1997).

O PDRAE foi fortemente influenciado pela *new public management e Progressive Governance*, passando a incorporar um novo padrão de gestão pública no Brasil, apoiado nos princípios da flexibilidade, ênfase em resultados, foco no cliente, participação, *accountability* e controle (BRESSER-PEREIRA, 1997). Com a estabilização da economia no fim dos anos 1990, a função do planejamento é fortalecida, tendo como um instrumento menos intervenção na economia e mais desenvolvimento de ferramentas de gestão, para desenvolver as instituições na melhoria da qualidade da aplicação dos recursos públicos e motivar a participação da iniciativa privada nos investimentos de interesse público (FERRAREZI; AMORIM, 2007).

É dentro desse contexto histórico que a governança vai sendo modelada na administração pública brasileira, evoluindo para uma proposta que tende a pensar em um modelo de gestão não mais em termos de governo, mas de governança, envolvendo um processo mais amplo em que o governo transmite a ideia de que as organizações públicas não estatais ou as organizações da sociedade civil, empresas comerciais, cidadãos individuais e organizações internacionais também participam do processo de tomada de decisões (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Nessa fase, tem-se uma apreciação mais clara, e uma compreensão melhor delimitada da relação entre administração pública e governança, pois enquanto a administração pública compreende técnicas gerenciais aplicadas ao setor público, a governança constitui-se em um modelo mais amplo que pode retratar desde a relação que o Estado estabelece com a sociedade para formular e implementar políticas públicas, até a definição mais específica de todo um

aparato administrativo para a implementação de suas políticas públicas (BRESSER-PEREIRA, 1995).

No Brasil, tanto a governança corporativa quanto a governança pública foram motivadas pelo princípio da transparência e prestação de contas, motivadas pelos escândalos no mercado corporativo e financeiro da Inglaterra, que levou o Banco da Inglaterra a criar o Relatório de *Cadbury*, o que deu início à abertura de caminhos para a criação de instrumentos em outras partes do mundo (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

A governança corporativa no Brasil é dinamizada com as privatizações, a abertura do mercado nacional, a necessidade de regular as relações com um número crescente de investidores externos que passaram a atuar no Brasil, e pela necessidade de administrar o controle das corporações, compartilhado entre grupos nacionais e internacionais (MCKINSEY; COMPANY; KORN/FERRY INTERNATIONAL, 2001). Um dos motivos que as práticas da governança corporativa tornaram-se prioridade foi a forte pressão por parte dos investidores, pois as empresas que implantaram a governança corporativa tiveram seu valor aumentado no mercado financeiro (BENEDICTO *et al.*, 2013).

Em face disso, o Brasil passou a adequar-se às boas práticas de governança, pois disso dependiam as empresas para competirem no mercado, oferecer ações ou outras formas de títulos mobiliários ao mercado de capitais, bem como, ter acesso a outras vantagens, como obter financiamentos com taxas de juros reduzidas ou investimentos de uma instituição financeira (ROGERS; SECURATO, 2008). Sem demonstrar a sua aderência e aplicação a um mínimo de boas práticas de governança corporativa, essas vantagens ficariam prejudicadas, pois uma empresa sem governança apresenta maiores riscos (ROGERS; SECURATO, 2008).

Uma das principais medidas para criar um ambiente de negócios saudável por meio de boas práticas de governança corporativa no Brasil foi a criação, em 1995, do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que no ano de 1999 passou a ser intitulado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Com reconhecimento nacional e internacional, o IBGC é uma organização sem fins lucrativos dedicada exclusivamente à promoção da governança corporativa no Brasil, e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País. Tem como objetivo, influenciar os protagonistas da nossa sociedade na adoção de práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Com o objetivo de contribuir para a evolução da governança corporativa das empresas e demais organizações, o IBGC lançou em 1999 o Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que já está em sua 5ª edição, consolidando-se como um documento de referência,

para servir de direcionamento às empresas que querem adotar a governança. Nele, o conceito de Governança Corporativa:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015, p. 20).

O Guia foi desenvolvido, primariamente, com foco em empresas, no entanto, para torná-lo um documento mais abrangente e adaptável a outros tipos de organização, ele foi concebido de forma que possa ser aplicado em qualquer organização (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Para estar em consonância com as diretrizes e recomendações de forma que estejam alinhadas às de instituições equivalentes de outros países, o guia é permanentemente revisado, e ao que diz respeito aos princípios preconizados pelo IBGC, as recomendações de boas práticas são estabelecidas em torno de quatro princípios básicos da boa governança corporativa, tais como: Transparência (*disclosure*), Equidade (*fairnes*), Prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (*compliance*) (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Quadro 3 - Governança Corporativa: princípios

Princípios de Governança Corporativa	Significado dos Princípios de Governança
Transparência (<i>disclosure</i>)	Disponibilizar as informações as partes interessadas, principalmente as informações impostas pelos dispositivos legais.
Equidade (<i>fairnes</i>)	Estabelecer a justiça no tratamento de todas as partes interessadas de acordo com as necessidades, interesses e expectativas de cada parte interessada.
Prestação de contas (<i>accountability</i>)	Ser responsável na prestação de contas, daquilo que lhe foi delegado e, nesse aspecto, a contabilidade dever ser diligente e atuante.
Responsabilidade corporativa (<i>compliance</i>)	Diz respeito à sustentabilidade, e solicita aos agentes de governança que zelem pela viabilidade econômico-financeira.

Fonte: Elaborado pela autora com base no IBGC (2015).

A governança corporativa é uma adoção facultativa. No entanto, trata-se de uma forte tendência para dentro dos seus negócios, por isso muitos avanços têm sido implantados para a Governança Corporativa no Brasil, como se pode perceber em seus principais marcos históricos.

Quadro 4 - Brasil: Marcos históricos da Governança Corporativa

Ano	Autor	Marcos Históricos	Avanços
1995	Fagen-Ufu; Securato (2008)	Criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC	Fortalecer a Governança Corporativa no Brasil
2000	Fagen-Ufu; Securato (2008)	Publicação na bolsa de valores dos níveis diferenciados de Governança Corporativa – NM,N1,N2,	Demonstrar ao público em geral que as empresas, e seus acionistas e cotistas, estão dispostos a cumprir todas as obrigações concernentes a uma boa governança.
2001	Mazalli; Ercoli (2018)	Promulgação da Lei 10.303/2001, a lei das sociedades anônimas S/A,	Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários, introduz a proteção legal dos direitos dos acionistas minoritários
2002	Ito, Sidney Allegrett (2020),	Publicação Introdução a Lei Sarbanes Oxley - Lei SOX.	Fornecer maior confiança ao investidor e sustentabilidade às organizações, prevê penalidades para fraudes contábeis, proteção dos investidores e a imposição de boas práticas.
2004	Ito, Sidney Allegrett (2020)	ACI Institute Brasil chega ao Brasil	Criado em 1999 nos Estados Unidos. Reúne conselhos de administração, conselhos fiscais ou comitês de auditorias com o intuito de fortalecer as boas práticas de Governança no Brasil.
2007	Mazalli; Ercolin (2018)	Promulgação da lei 11.638/2007	Enquadra o Brasil as Normas Brasileiras de Contabilidade visando a inserção do Brasil ao contexto de globalização econômica.
2009	Ito, Sidney Allegrett (2020)	Institucionaliza a Comissão de valores mobiliários – CVM 480	Introduz formulário de referência que serve de base para analisar o perfil de governança de uma determinada companhia, seus fatores de risco, informações financeiras, estrutura de capital.
2011	Ito, Sidney Allegrett (2020)	Revisão das Normas para níveis diferenciados de Governança Corporativa, e a publicação do código de ética e conduta.	Colocou cláusulas mínimas nos estatutos, introduz o código de ética e conduta.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os marcos regulatórios demonstram os avanços no Brasil das práticas de governança do setor privado. Nessa esteira, o setor público também vem tentando melhorar a eficiência e credibilidade no serviço público através da adoção de boas práticas de governança.

No que diz respeito às organizações no setor público, as práticas de governança no Brasil passaram a ser desenvolvidas nas empresas públicas por conta do grande número de empresas estatais e da sua participação relevante no Produto Interno Bruto (PIB), na capitalização do mercado e na criação de empregos (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2004).

Além dos órgãos públicos federais, estaduais e municipais, no Brasil existem inúmeras empresas estatais ligadas à União, e a maioria é de capital aberto, com ações negociadas na bolsa, atuando nos setores de petróleo, gás, energia elétrica, portos e finanças. Portanto, o Estado necessita de uma atuação coordenada para ter competitividade, sendo fundamental implementar uma política de governança (BENEDICTO *et al.*, 2013). Nesse processo de

aprimoramento, diversas leis foram editadas no âmbito jurídico e vêm contribuindo para a evolução e sedimentação da Governança pública no Brasil.

Quadro 5 – Brasil: marcos legais de Governança Pública

Ano	Marcos Regulatórios	Descrição	Objetivo
1964	Lei nº 4.320/64	Lei de Finanças	Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos, permitindo significativa evolução do controle interno, ao exigir dos gestores a adoção de uma postura mais austera, prudente e transparente, focada no planejamento e no equilíbrio das finanças públicas.
1967	Decreto nº 200/67	Organização da Administração Federal	Dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
1988	Constituição Federal	Carta Magna	Instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, elaboração do Plano Plurianual (PPA), que fortalece o planejamento público.
2000	Lei nº 101/2000	Lei de Gestão Fiscal	Estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.
2007	Lei nº 6021/2007	Lei da Governança Corporativa nas Estatais.	Cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, e dá outras providências.
2011	Lei nº 12.527 /2011	Lei de acesso à Informação – LAI	Obriga os Órgãos e entidades ao poder público a realizar a gestão transparente da informação, permitindo amplo acesso e divulgação de dados públicos e garantindo sua permanente disponibilidade e integridade com a possibilidade de solicitar informações a órgãos públicos.
2012	Lei nº 12.741/2012	Lei da Transparência Fiscal	O Governo deve divulgar seus gastos pela internet.
2013	Lei 12.846/2013	Lei Anti Corrupção	Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de ato contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências, com a responsabilização objetiva da pessoa jurídica e Lei.
2017	Decreto nº 9.203/2017	Lei Política de Governança na Administração Pública	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No Brasil, o organismo que mais tem trabalhado o desenvolvimento da governança nas organizações públicas é o Tribunal de Contas, através de suas fiscalizações e auditorias em parcerias com os órgãos públicos. Em decorrência disso, passou a desenvolver ferramentas com metodologias que pudessem avaliar os níveis de governança existentes nos vários órgãos da administração pública (BRASIL, 2014a).

Dentro desse contexto, a fim de aprimorar iniciativas da implementação da governança no Brasil, o TCU busca permanentemente aproximação com o ambiente, para aperfeiçoar a governança no ambiente interno, firmando parcerias com organismos internacionais. Dentre elas, podemos destacar a parceria com a OCDE, em que o Brasil tornou-se recentemente membro, melhorando as bases de cooperação (BRASIL, 2018).

O TCU é um órgão de controle externo, autônomo e com competências próprias, que tem sido um grande incentivador da divulgação e implementação da política de Governança no Brasil. São inúmeros os trabalhos e contribuições colocados à disposição da administração pública brasileira como: cartilhas, manuais, tutoriais, guias, publicações em revistas e demais contribuições, das quais se destacam as principais obras voltadas à contribuição e melhoria da Governança Pública no Brasil.

Quadro 6 – TCU: Principais Obras do TCU sobre Governança no Setor Público

Ano	Publicações do Tribunal de Contas da União
2013	1º Edição do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública.
2014	2º Edição do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública.
2014	Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas.
2014	Dez passos para a boa governança.
2016	Referencial para Avaliação de Governança do Centro de Governo.
2018	Guia de Governança e Gestão em Saúde Aplicáveis as Secretarias e Conselhos de Saúde.
2020	3º Edição do Referencial Básico de Governança Aplicável a Organizações Públicas e outros Entes Jurisdicionados ao TCU e Entidades da Administração Pública.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em novembro de 2017, em iniciativa capitaneada pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU), inspirada pelas iniciativas do TCU, a União publicou o Decreto nº. 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, inaugurando, com isso, um marco normativo sobre a governança pública no Brasil. No artigo 2º, inciso I do decreto foi estabelecida a definição de governança pública como sendo:

o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2017, não paginado).

O conceito retirado do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública do Tribunal de Contas fixa alguns dos mecanismos

considerados importantes para o sucesso de uma política de governança e reforça a importância da construção e da coordenação de políticas focadas no cidadão (BRASIL, 2018).

O RBG foi publicado em 2013, para orientar e incentivar a implementação de boas práticas de governança por organizações públicas, principalmente pelo próprio TCU. A segunda versão foi aperfeiçoada para embasar os levantamentos de perfil de governança realizados, e para servir de modelo de autoavaliação em governança pública organizacional para aquelas organizações que desejassem promover suas próprias melhorias. Já na terceira versão, o RBG vem ampliar o Referencial aos demais entes jurisdicionados ao TCU, que prestam serviços de interesse coletivo e que, portanto, também precisam estabelecer estruturas e processos de governança que lhes sejam adequados.

Para alcançar a governança no setor público, alguns princípios são considerados básicos para a atuação das organizações públicas, fortalecendo a confiança da sociedade nessas organizações cujos princípios servem como guia na busca dos resultados pretendidos. São eles: capacidade de resposta; integridade, transparência, equidade e participação, *accountability*, confiabilidade; e melhoria regulatória (BRASIL, 2020).

Quadro 7 – Princípios de Governança para o Setor Público

Princípios de Governança para o Setor Público	Referencial	Significado dos Princípios de Governança
Capacidade de Resposta	ONU, 2015	Capacidade de responder de forma eficiente e eficaz as necessidades das partes interessadas, portanto te que se ficar na satisfação das expectativas das pessoas em termos de qualidade, quantidade e rapidez de serviços públicos prestados com recursos limitados disponíveis.
Integridade	OCDE, 2017	Está relacionado ao comportamento do agente público referindo a sua adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados.
Transparência	(art. 3º, I e II, 5º, 8º e 10 da Lei 12.527/2011)	Consiste em disponibilizar, inclusive na forma de dados abertos, para as partes interessadas, as informações que sejam de seu interesse com informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público.
Equidade e Participação	IBGC, 2015	Diz respeito a promover tratamento justo a todas as partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Accountability (prestação de contas e responsabilidade)	BRASIL, 2011	Diz respeito a assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar o cumprimento dessas a quem lhes delegou essas responsabilidades
Confiabilidade	OCDE, 2017	Representa a capacidade das instituições de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político.
Melhoria Regulatória	European Comission, 2016	Representa o desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas.

Fonte: Adaptado Brasil. Tribunal de Contas da União (2020, p. 44).

Os princípios são a essência de toda a estrutura da Governança, pois é a partir dos princípios que as diretrizes e práticas serão formuladas para se alcançar uma boa governança em órgãos e entidades da administração pública. Segundo a IFAC *apud* Brasil (2014), conquistar uma boa governança permitirá: a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos; b) garantir que a organização seja, responsável para com os cidadãos; c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito; d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos; e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão; f) dialogar com e prestar contas à sociedade; g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos; h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores; i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade; j) institucionalizar estruturas adequadas de governança; k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais); l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles; m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos; n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis; o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis) (BRASIL, 2018).

2.2.1 A governança em saúde no Brasil

A governança em saúde no Brasil tem início historicamente em 1902, com a participação do Brasil na criação do primeiro organismo internacional: a Oficina Sanitária Internacional. Mais tarde, o país liderou a Conferência de San Francisco (1945), com a proposta de criação da Organização Mundial da Saúde (OMS) (BRASIL, 2011).

A primeira conferência da organização de saúde internacional aconteceu em 1902, quando foi criada a Repartição Sanitária Internacional das Repúblicas Americanas, que em 1920 tornou-se Repartição de Saúde Pan-americana e depois passou a ser denominada Repartição Sanitária, com o objetivo único de coordenar e compilar as informações e a sistematização das práticas, para evitar a disseminação de doenças infecciosas nas Américas (ALLEYNE, 2013; SAMPAIO, 2013).

A consciência de que a globalização da saúde é um bem que deve ser trabalhado de modo explícito e programado tem sua história atrelada ao interesse pelas doenças infecciosas, e no conhecimento progressivo sobre suas causas, como a peste, que foi uma das primeiras grandes epidemias registradas no Ocidente, cujas consequências econômicas e outros efeitos correlacionados foram devastadoras na Europa (ALLEYNE, 2013).

As epidemias da cólera se tornaram consecutivas e diante da crescente apreensão sobre a dificuldade de contê-las, as principais potências se reuniram em conferências para discutir a possibilidade de ações colaborativas para reduzir a ameaça da doença, firmando acordos coletivos entre governos com os representantes de Estados-Nações, os quais conceberam as primeiras conferências sanitárias internacionais, cujas ações eram discutidas entre governos, com o objetivo controlar as doenças (ALLEYNE, 2013).

Foi somente em 1903 que o mundo acompanhou uma convenção que introduzisse alguma uniformidade relativa ao enfoque entre as nações participantes contra a importação da peste e da cólera, que originou um acordo sobre a Convenção Sanitária, formando um corpo permanente para coordenar o trabalho internacional de saúde, cuja função era essencialmente informar e relatar a presença da doença, assim como assessorar os países sobre as medidas a serem tomadas (ALLEYNE, 2013).

Novos e poderosos atores passaram a se destacar no cenário mundial da saúde, e o termo saúde internacional passou a ser reconhecido como saúde global, por considerar que a saúde da população de todo o planeta deve estar acima dos interesses das nações em particular, significando algo claramente transnacional, implicando em compartilhar suscetibilidades, experiência e responsabilidades globais pela saúde (SAMPAIO, 2013).

A presença do Brasil na área da saúde no cenário internacional tem estreita relação com a articulação com o Ministério das Relações Exteriores, que amplia a presença do Brasil nos órgãos e programas de saúde das Nações Unidas, cooperando com o desenvolvimento dos sistemas de saúde dos países da América do Sul, em especial com o Mercosul, países da América Central, da CPLP e da África (BRASIL, 2011).

Nesse processo de cooperação Internacional, inúmeros e destacados profissionais do setor da saúde brasileira realizaram importantes missões internacionais, agregando conhecimentos e ações de grande transcendência, incluindo a descrição da doença de Chagas, a produção da vacina contra a Febre Amarela, o estudo de grandes endemias e, mais modernamente, o desenvolvimento do SUS e a bem-sucedida orientação no combate ao HIV/AIDS (BRASIL, 2011).

No plano interno, a saúde no Brasil ganha destaque com as mudanças concebidas pela constituição de 1988, que universalizou o direito à saúde a todos os cidadãos brasileiros (BRASIL, 1988). Antes de 1988, o acesso ao serviço de saúde era uma prerrogativa apenas das pessoas que podiam custear uma saúde particular, ou que tinham carteira assinada e contribuía para a previdência social; os demais que não tinham condições financeiras para arcar com os custos da sua saúde ficavam sem assistência, cabendo o seu atendimento às entidades filantrópicas.

O direito universal e integral à saúde foi inserido na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) de forma genérica no seu Art. 6º, que estabelece como direitos sociais fundamentais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, bem como nos artigos 196 a 200 que contêm normas consagrando a saúde como um dever de Estado e de direito a todo cidadão brasileiro. Na nova Constituição, foram estabelecidos os princípios e diretrizes para atender a universalização do direito e a igualdade de acesso às ações e Serviços de Saúde (BRASIL, 1990; BRASIL, 1988).

Para atender e estender as ações de serviços de saúde a toda a população brasileira, foi assinada no dia 19 de setembro de 1990 a Lei nº 8.080 que institui o SUS, dispondo sobre “as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes” (BRASIL, 1990, não paginado).

O SUS é considerado um dos maiores sistemas de saúde do mundo, que funciona de forma descentralizada com o envolvimento de diversos atores que interagem na área da saúde e não saúde, atuando de forma solidária e participativa entre os três entes da Federação: União, estados e municípios, com ações e serviços que englobam a atenção primária, a média e alta complexidade em saúde, os serviços de urgência e emergência, a atenção hospitalar, as ações e serviços das vigilâncias epidemiológica, sanitária e ambiental e assistência farmacêutica (BRASIL, 2009; SOUZA, 2002).

Pela sua magnitude e descentralização, é de fundamental importância que haja dentro do sistema uma boa interlocução com todas as partes interessadas, para que ocorra uma governança colaborativa articulada, tendo em vista ser um sistema formado por uma extensa rede com muitos pontos interdependentes entre si, em que os atores envolvidos necessitam atuar de forma horizontal, sem hierarquia para o alcance dos objetivos (BRASIL, 2018).

2.2.2 Os processos de avaliação das políticas públicas na administração pública

Políticas públicas “são um conjunto articulado e estruturado de ações e incentivos que buscam alterar uma realidade em resposta a demandas e interesses dos atores envolvidos”. Política Pública diz respeito, portanto, “à mobilização político-administrativa para articular e alocar recursos e esforços para tentar solucionar dado problema coletivo” (BRASIL, 2014b, não paginado).

Nesse processo de articulação e execução das políticas públicas, seu formato é ampliado, passando a envolver não apenas os políticos do governo, do parlamento (federal, do Distrito Federal, estaduais e municipais), e os técnicos de governos em todos os níveis, mas também atores diversificados, sistemas institucionais distintos, além de grupos de interesse – sejam eles empresas, sindicatos, associações, igrejas, mídia – e os especialistas das universidades, dos centros de pesquisa, da consultoria e dos organismos internacionais (BRASIL, 2014b).

Nesse novo formato de política pública, o Estado é obrigado a se reposicionar e reformular o seu papel, compreendendo que o sucesso das políticas públicas não está mais atrelado apenas ao aparato do Estado, pois ele o transcende à medida que contempla a participação da sociedade civil e demais atores não estatais, funcionando em uma estrutura de redes, abrangendo toda e qualquer coletividade, pública ou privada, que se utilize de mecanismos formais ou informais de direção para poder demandar soluções, estruturar objetivos, direcionar todos, funcionando em sistema de cooperação como parte integrante do processo de governar (BRASIL, 2014b).

A avaliação das políticas públicas passou a ser um processo permanente de gestão pública, quando as sucessivas crises econômicas que geraram o aprofundamento da crise do *Welfare States* passaram a questionar a capacidade do Estado em intervir na realidade social (TREVISAN, 2008). O que se assevera acima é consistente com o fato de que cada vez mais todos os países passam a reconhecer a necessidade de concentrar esforços na adoção de ferramentas de avaliação que sejam praticadas de forma efetiva para aprimorar os desenhos das políticas, acompanhar seu uso e avaliar, de maneira constante, os custos e os benefícios sociais da intervenção pública no território nacional (BRASIL, 2014b).

Avaliar significa determinar a valia de algo, atribuir um valor (TREVISAN, 2008 *apud* FERREIRA, 1999). Fernandes (2012), em seu estudo com base na teoria sistêmica, observa que no processo de avaliação, embora seja um sistema bastante complexo, um dos seus objetivos é comprovar o grau de conquistas do sistema político e das organizações

governamentais, além do que, constitui-se como uma das operações do planejamento funcionando como elemento fundamental para a aferição da gestão pública (sistema político-administrativo), para analisar o desempenho dos programas de políticas públicas.

A abordagem de avaliação prescritiva, mais conhecida para mensurar a efetividade de os governos formularem e implementarem políticas públicas, é a prática de boa Governança (*Good Governance*) difundida pelo Banco Mundial, que formulou, mensurou e publicou indicadores de governança (*world wide Governance indicators*) para comparar nações, regular as interações econômicas e sociais das instituições, e até mesmo para liberação de recursos (CAVALCANTE; PIRES, 2018a).

Esse esforço foi acompanhado por outros organismos multilaterais e também governamentais que objetivavam gerar conhecimento aplicado capaz de subsidiar a difusão de boas práticas de gestão e de políticas públicas que supostamente culminariam em um governo mais efetivo (CAVALCANTE; PIRES, 2018a).

Foi nesse sentido que o TCU desenvolveu ferramentas que pudessem avaliar e mensurar os níveis de governança existentes nos órgãos da administração pública. Desse modo, a partir dessas metodologias, pensou-se em empreender um processo avaliativo que pudesse trazer ganhos, pois os fatos geradores de tais iniciativas tendem a trazer novas informações para a Organização, que podem servir de objeto transformador, subsidiando a tomada de decisão, alimentando a produção de conhecimentos, melhorando, assim, a capacidade de agir, e, é claro, o poder para inovar (BRASIL, 2014).

Nessa linha de atuação, o TCU desenvolveu vários critérios de avaliação com diversos instrumentos de mensuração de governança, aplicados em mais de 500 organizações públicas das mais variadas configurações, que culminaram com o desenvolvimento de seis indicadores sintéticos, construídos a partir da avaliação de seis perfis diferenciados de governança dentro das organizações, e que resultaram no Índice Integrado de Governança e Gestão (IIGG), que nada mais é que a conjugação de todos os perfis que deram origem ao índice de governança (CAVALCANTE; PIRES, 2018a).

No entanto, Cavalcante e Pires (2018a) contestam essa forma de imposição dos organismos internacionais e dos governos de impor um receituário formal e prescritivo com forte carga normativa para formalizar estruturas de governança e mensurar boas práticas de governança, pois alegam que elas podem levar a uma proliferações de visões nem sempre convergentes. Para Cavalcante e Pires (2018a), estabelecer critérios padrões, além de simplificar realidades complexas e assimétricas, tende a gerar recomendações que ignoram os

gargalos e problemas estruturais, distanciando-se assim de uma verdadeira contribuição ao aprimoramento e à efetividade das ações públicas.

Cavalcante e Pires (2018a) defendem ainda a ideia de que a governança somente poderá auxiliar na solução de problemas públicos se ela procurar estabelecer critérios avaliativos ou indicativos que auxiliem os órgãos a alcançarem as demandas sociais, e não ficar limitado a um conjunto predefinido de prescrições normativas.

Apesar disso, tais instrumentos têm seu lado positivo, pois a utilização de indicadores que permitem avaliar o cumprimento funções institucionais – com mecanismos de fortalecimento do comprometimento, da coordenação e da cooperação na administração pública – é um importante passo para a adoção de boas práticas de governança (BRASIL, 2018). Além disso, ao comparar instituições a partir de um indicador, viabilizando diagnósticos personalizados, é possível tornar mais célere o processo de disseminação de boas práticas de governança, pois o próprio órgão, ao tomar conhecimento de suas fragilidades, pode se concentrar em resolver os gargalos e tratar suas ineficiências (BRASIL, 2018).

Nessa linha de pensamento, Cavalcante e Pires (2018a) refletem que em seus processos avaliativos, com prescrição normativa, as organizações, ao tentar padronizar caminhos a seguir, devem considerar alguns critérios para evitar gerar resultados inconsistentes, tais como: especificidades, estrutura, capacidade de recursos e regras de funcionamento das organizações de forma particularizada. Para Cavalcante e Pires (2018a), a aplicação de indicadores padrões para medir bons níveis governança deve considerar esses fatores, pois, caso contrário, o resultado passa a ter um viés de ingenuidade, com entendimentos subjetivos e interpretações vagas e imprecisas, com alta carga de juízo de valor.

De forma complementar, Cavalcante e Pires (2018b) apontam sobre um tipo de avaliação pela perspectiva analítico-operacional como uma opção para desafiar os problemas contemporâneos da administração pública; no entanto, ao mesmo tempo em que eles reconhecem essa nova perspectiva de avaliação, eles assumem que essa abordagem carece de bases de desenvolvimento de um megamodelo, que produza ferramentas analíticas que instiguem reflexões dos agentes públicos sobre as mudanças que precisam ser feitas, a partir do seu contexto de atuação.

Em que pese os pesos e contrapesos, tornou-se imperioso para o TCU empenhar-se em estudar a adoção de medidas avaliativas para aprimorar a governança no sistema de saúde, e nesse sentido não olvidou esforços para a estruturação de uma ferramenta para avaliar os níveis de governança existentes no sistema de saúde brasileiro. Focando especialmente nos blocos organizacionais das Secretarias e Conselhos Estaduais e Municipais de Saúde, o TCU publicou

em 2018 o guia de Governança e Gestão em Saúde aplicável às Secretarias e aos Conselhos de Saúde (BRASIL, 2018).

O guia tem sua gênese nos trabalhos realizados pelo TCU, quando em seus processos de auditorias percebeu falhas e problemas de cunho variado nos conselhos e secretarias Estaduais e Municipais de saúde que têm grande relação com o exercício da Governança e da gestão do sistema de saúde (BRASIL, 2018). Estes órgãos que direcionam e fiscalizam os demais órgãos executores na condução dos serviços, e execução das políticas públicas, evidenciaram problemas que saltaram aos olhos do controle externo com um grande empecilho que impossibilita a qualidade e efetividade das ações dos serviços de saúde ofertados pelo SUS à população brasileira (BRASIL, 2018).

O guia foi elaborado com uma metodologia voltada para a área da saúde na perspectiva de observação dos órgãos e entidades da administração pública, com o propósito de preparar as organizações de saúde para melhor atender ao interesse público e contribuir para o aprimoramento sobre o tema nas organizações responsáveis pelo bom andamento das políticas de saúde em nível estadual, municipal e distrital, e com isso, alcançar um modelo mais adequado de governança (BRASIL, 2014b).

Como proposta expansionista, o guia sugere, em níveis mais abrangentes, a aplicação da metodologia em universos menores como em estabelecimentos de saúde, objetivando, assim, incentivar uma mudança positiva de comportamento através das práticas de uma boa governança (BRASIL, 2014b).

2.2.3 Mecanismos da governança organizacional do Tribunal de Contas

No âmbito do SUS, o principal foco de debate e normatização relativo à Governança tem sido a ótica das redes de atenção à saúde, também chamada de Governança colaborativa (BRASIL, 2018). A ideia principal da Governança colaborativa compreende a atuação conjunta de diversos atores e múltiplas organizações funcionando de forma horizontal, ou sem hierarquia, para o alcance de objetivos comuns (BRASIL, 2018).

Compondo essa rede, encontram-se os estabelecimentos de saúde, nos quais os hospitais destacam-se na rede de assistência com uma posição de destaque, seja pelo tipo de serviços ofertados e a grande concentração de serviços de média e alta complexidade, seja pelo considerável volume de recursos consumidos pelo nível hospitalar (BRASIL, 2009).

Os hospitais públicos têm a competência de realizar a Política Nacional de Atenção Hospitalar, regulamentada pela Portaria nº 3.390, de 30 de dezembro de 2013, do Ministério da

Saúde (BRASIL, 2013, não paginado) que: “Institui a Política Nacional de Atenção Hospitalar (PNHOSP) no âmbito do SUS, estabelecendo-se as diretrizes para a organização do componente hospitalar da Rede de Atenção à Saúde (RAS)”. Em seu art. 3º, denomina os hospitais como:

Instituições complexas, com densidade tecnológica específica, de caráter multiprofissional e interdisciplinar, responsável pela assistência aos usuários com condições agudas ou crônicas, que apresentem potencial de estabilização e de complicações de seu estado de saúde, exigindo-se assistência contínua em regime de internação e ações que abrangem a promoção da saúde, a prevenção de agravos, o diagnóstico, o tratamento e a reabilitação (BRASIL, 2013, não paginado).

A atenção hospitalar representa um conjunto de ações e serviços de promoção, prevenção e restabelecimento da saúde realizado em unidades hospitalares, e tem sido, ao longo dos anos, um dos principais temas de debate no Sistema Único de Saúde (BRASIL, 2009).

O Brasil possui uma rede hospitalar bastante heterogênea do ponto de vista de incorporação tecnológica e complexidade de serviços, com grande concentração de recursos e de pessoal, e do desenvolvimento da gestão; portanto, o gerenciamento local das unidades hospitalares pode produzir avanços significativos na superação de dificuldades no sistema hospitalar do país (BRASIL, 2009).

Para Silva (2016), o termo governança na área hospitalar não é uma temática nova. Ela desenvolveu-se ao longo do tempo na busca de uma excelência assistencial. O foco é a efetividade clínica da assistência ao cliente-paciente, por meio da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados. Conhecida como governança clínica, ela é um modelo de organização dos cuidados de saúde, constituindo-se um processo através do qual as organizações prestadoras de cuidados de saúde são responsáveis pela melhoria contínua da qualidade dos seus serviços e pela garantia de elevados padrões de cuidados, criando um ambiente que estimule a excelência dos cuidados clínicos (ROLAND: BAKER, 1999).

Dentro desse contexto, foram concebidos na área da saúde processos de avaliação com certificação para promover a qualidade e a segurança no setor saúde, tais como os processos de acreditação ONA¹¹ Organização Nacional de Acreditação que, por meio de padrões e requisitos reconhecidos internacionalmente, podem definir o nível da qualidade assistencial de determinada unidade assistencial (ONA, 2018).

¹¹ A ONA é responsável pela principal metodologia de Acreditação no Brasil, e tem como missão aprimorar a gestão, a qualidade e a segurança da assistência no Setor Saúde, por meio do Sistema Brasileiro de Acreditação (MOPSS, 2018-2022).

Esses processos de governança clínica que estão centrados em um modelo de aperfeiçoamento das práticas assistenciais não deve ser, segundo Martins e Marini (2013), o suficiente para que se possa fazer uma gestão por resultados. Segundo eles, as organizações devem ir mais além, devem alinhar suas estratégias às diretrizes de governo, como também alinhar sua estrutura interna (processos, pessoas e sistemas) para executar sua estratégia organizacional.

Dentro desse contexto, aprimorar a governança organizacional é de fundamental importância, pois a ausência de governança pode levar à perda da confiança da sociedade na instituição, pois sem governança, é menos provável que os interesses identificados reflitam as necessidades dos cidadãos, as soluções propostas sejam as mais adequadas, e os resultados esperados impactem positivamente na sociedade (BRASIL, 2018).

Desse modo, faz-se necessário avançar na mudança do modelo de gestão das unidades de saúde, para dotá-las de maior flexibilidade, tendo como contrapartida o compromisso com os resultados para melhor atender às necessidades da população (BRASIL, 2011). Esta dimensão implica a capacidade institucional de orientar-se em direção ao cumprimento de sua finalidade e competências institucionais, de forma a gerar valor para a sociedade e atuar em conformidade com os parâmetros constitucionais e legais impostos à administração pública (BRASIL, 2014).

É imprescindível destacar que se o processo de gestão do sistema de saúde extrapolar as barreiras funcionais de uma organização, envolvendo as redes transorganizacionais entre entes federados, esferas de poder e políticas públicas, a governança estará focada na vertente político-administrativa da governança no setor público com foco na formulação, na implementação e na efetividade de políticas públicas, cuja análise estará voltada para capacidade de auto-organização dos envolvidos (BRASIL, 2018).

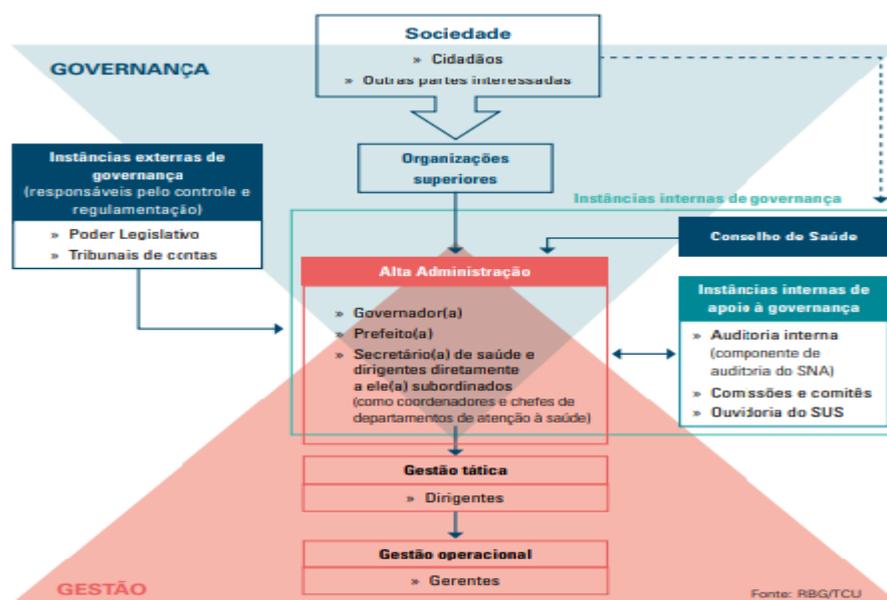
Para essa vertente, as políticas públicas serão concebidas no âmbito das conferências de saúde, tomando como base as necessidades das partes interessadas (cidadãos e segmentos da sociedade), e após serem definidas as prioridades, serão transformadas em planos de saúde a serem executados pelas secretarias e conselhos de saúde, que irão submetê-los, por conseguinte, à rede de atenção à saúde de forma que possam ser operacionalizados (BRASIL, 2018).

No entanto, se a vertente tiver o foco nas organizações com vistas a melhorar e otimizar seus resultados, a avaliação se voltará também para a organização, com vistas a avaliar os princípios e práticas de uma boa governança pública que devem ser aplicados aos órgãos da administração, objetivando melhorar a governança corporativa (BRASIL, 2014a).

Para essa vertente, as secretarias de saúde, ao capilarizar os planos de saúde aos demais componentes da rede diretamente ligados à atenção à saúde (finalidade do sistema), deverão estabelecer as diretrizes para que os hospitais realizem as políticas públicas de sua competência de forma que eles possam alcançar seus objetivos e metas estabelecidos dentro do sistema, e estes, por sua vez, deverão trabalhar os aspectos da governança corporativa em seus processos internos (BRASIL, 2018).

Trabalhar a governança nas esferas organizacionais significa avaliar o direcionamento e o monitoramento do órgão, e isso está relacionado às estruturas administrativas (instâncias) e seus respectivos processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas e documentos), o fluxo de informações, o comportamento das pessoas no SUS (BRASIL, 2014).

Figura 1 – Sistema de Governança para as secretarias de Saúde



Fonte: Guia de Governança Aplicável às Secretarias e Conselhos de saúde (2018, p. 24).

O que se observa, portanto, é que a estrutura da governança organizacional para as unidades hospitalares não é estanque em relação à perspectiva das secretarias e conselhos de saúde, pois elas praticamente encontram-se interligadas dentro do sistema Saúde (BRASIL, 2018).

Importante salientar sobre as diferenças entre a Governança e a Gestão, pois apesar de terem competências distintas, há situações em que ambas se tocam e, eventualmente, se sobrepõem, pois enquanto a Governança exerce a função direcionadora de avaliar, direcionar e

monitorar, a Gestão, complementarmente, tem a função realizadora, envolvendo as funções de planejar, executar e controlar (BRASIL, 2018).

O referencial explica que para cumprir a finalidade dentro do sistema de governança, essas atividades devem ser identificadas de forma separada, pois as relações se modificam a depender da maneira como os diversos atores se organizam quando interagem e procedem para obter uma boa governança (BRASIL, 2018).

A função direcionadora da governança envolve três ações básicas, como avaliar, direcionar e monitorar. Na função avaliar, o mapeamento do ambiente interno e externo, e a visualização dos cenários são de fundamental importância para a avaliação dos resultados atuais e futuros. Na função direcionar, cabe a orientação, a preparação, a articulação das políticas e planos, alinhadas às funções organizacionais, e estas, as partes interessadas, no entanto, será na função monitorar, em que se verificam os resultados, o desempenho e o cumprimento das políticas e planos (BRASIL, 2014a).

Figura 2- Relação entre Governança e Gestão



Fonte: Adaptado de Brasil. Tribunal de Contas da União (2020, p. 17).

De forma mais clara, os limites entre a governança organizacional e a gestão pública no âmbito das redes de atenção à saúde vão acontecer quando os hospitais receberem das secretarias de saúde os planos de saúde junto com os orçamentos, para que possam executar as políticas públicas de sua competência. Nessa sequência, os dirigentes (Presidência), os conselhos deliberativos e demais membros da equipe técnica (diretores, assessores) dos órgãos

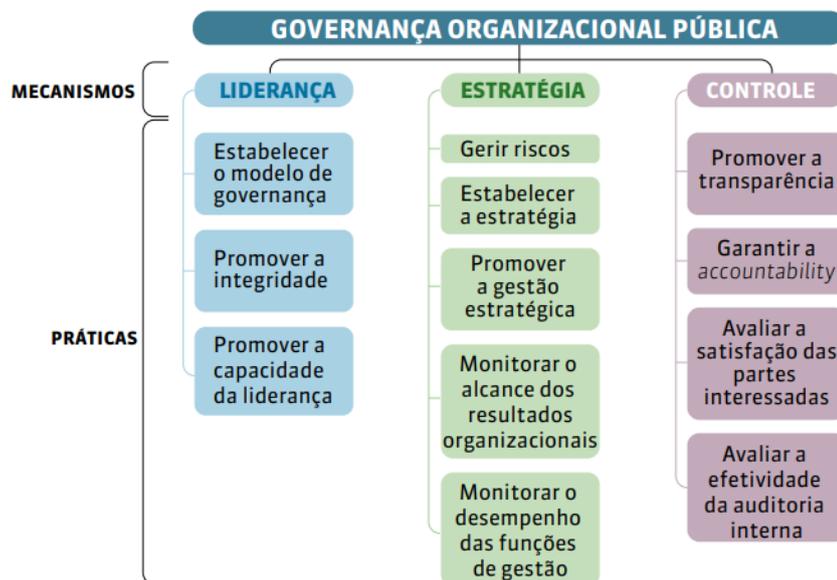
estabelecerão um plano de governança que deverá ser continuamente avaliado, direcionado, e monitorado para que a gestão tática e operacional (gerentes e coordenadores) dos órgãos possam planejar, executar e controlar os resultados (BRASIL, 2018).

Desse modo, o processo de avaliação dentro das organizações hospitalares dependerá, para a sua mensuração, da incorporação de procedimentos que visem a melhoria da Governança Organizacional Pública em Saúde que compreende:

Essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão do SUS, com vistas à condução de políticas públicas resolutivas e à prestação de serviços de saúde eficazes, eficientes e de qualidade à sociedade (BRASIL, 2018, não paginado).

Tais procedimentos poderão ser avaliados a partir de cada mecanismo de governança (Liderança, Estratégia e Controle) que estarão interligados a um conjunto de componentes que estarão submetidos em um agrupamento de práticas/itens de controle que são a reunião dos menores elementos de forma que possam ser mensurados e observáveis em todo o mecanismo de governança (BRASIL, 2018).

Figura 3- Mecanismos e práticas da Governança Pública Organizacional



Fonte: Referencial Básico de Governança Aplicável a Organizações Públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (2020, p. 52).

Como visto acima, o primeiro mecanismo da governança organizacional pública diz respeito à liderança, que se refere ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas

ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho. (BRASIL, 2020). Ela é um dos pontos primordiais de uma estrutura de governança, constituindo-se como o elemento crucial, pois sem líderes competentes, dificilmente a Alta Administração conseguirá influenciar e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para alcançar os resultados pretendidos nas organizações (BRASIL, 2020).

No mecanismo de liderança, no que diz respeito a estrutura do SUS, caberá às secretarias de saúde a responsabilidade da nomeação de dirigentes para atuar nas redes de atenção à saúde, e dada a complexidade que permeia a gestão hospitalar, faz-se necessário que essa escolha contemple dirigentes responsáveis, técnicos, íntegros, competentes, capacitados e motivados ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho, para que o circuito da governança funcione de forma consistente e simétrica dentro do sistema de saúde (BRASIL, 2020). Não menos importante deverão ser os critérios e seleção e nomeação das lideranças (diretores, assessores, gerentes e coordenadores) das organizações públicas de saúde, para que haja o exercício da boa governança.

A primeira prática do mecanismo de liderança é promover a capacidade de liderança, e está relacionada a envolver e atribuir as competências às pessoas que trabalham na organização, pois é fundamental mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança em prol da otimização dos resultados organizacionais. (BRASIL, 2020).

A segunda prática do mecanismo de liderança é promover a integridade. Essa prática refere-se à definição e promoção dos valores da organização e dos padrões de comportamento esperados dos seus membros, a começar pelo comprometimento da liderança com esses valores e condutas. Possibilita à organização fomentar a integridade das suas atividades e a das pessoas que as executam, de modo a construir e preservar sua imagem, reputação e credibilidade perante as partes interessadas (OCDE, 2017).

A terceira e última prática do mecanismo de liderança é estabelecer o modelo de governança. Essa prática 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, gere seus riscos e entregue o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável (BRASIL, 2020).

Um sistema de governança refere-se ao modo como os diversos atores se organizam, funcionando com instância interna e externa de governança. Nesse sentido, as secretarias estaduais e municipais de saúde devem estabelecer e divulgar, de forma clara, o perfil assistencial de atendimento pelo qual a organização deverá atuar, firmando o contrato de

prestação de serviços com objetivos e metas a serem alcançadas com todos os componentes da rede de atenção à saúde (BRASIL, 2018).

O segundo mecanismo de governança organizacional pública diz respeito à estratégia, e ela visa conduzir o processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança, envolvendo aspectos como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas (BRASIL, 2020).

No SUS, a incumbência de disseminar a estratégia está sob a responsabilidade das secretarias de saúde, que têm o compromisso de articular ações para que os componentes das redes de atenção possam produzir políticas públicas, bens e serviços públicos de qualidade para alcançar o bem-estar social. Para isso, ela deve desenvolver uma estratégia (com orçamentos viáveis) para que as Redes de Atenção à Saúde (RAS) possam executar os objetivos estratégicos. Os objetivos devem ser traduzidos em indicadores e metas para o monitoramento e acompanhamento das secretarias de saúde das ações e de seus respectivos resultados (BRASIL, 2018).

De igual forma, cada componente da rede de atenção deverá refletir quanto ao objetivo estratégico que lhe é confiado e integrar-se à estratégia relacionada às políticas públicas de sua competência para funcionar dentro do sistema de saúde. Para isso, os dirigentes deverão, dentro de seus respectivos órgãos, desenvolver o planejamento estratégico alinhando a estratégia do SUS à estratégia da organização. Uma forma de alcançar esse objetivo é encontrando um bom argumento que seja capaz de envolver a todos, despertando o interesse das pessoas para o desenvolvimento das ações desejadas. O planejamento participativo é uma poderosa ferramenta para criar um clima motivador e favorável. Com ele, é possível criar um círculo de planejamento em que um conjunto multidimensional de objetivos pode ser proposto e ser alcançado com o estabelecimento de metas que deverão ser validadas por todas as lideranças e demais partes interessadas da instituição (BRASIL, 2018).

A primeira prática do mecanismo da estratégia é a gestão de riscos, que busca identificar e entendê-los e manter as instâncias responsáveis informadas, para que as respostas aos riscos sejam apropriadas. Para isso, a organização precisa implantar estrutura de gestão de riscos adequada às suas necessidades, definir o processo de gestão de riscos e integrá-lo à gestão e à tomada de decisão, garantindo a alocação de recursos e a existência dos canais de comunicação necessários (BRASIL, 2020). Os serviços de saúde, devido à sua complexidade e dinâmica, se

constitui em um elevado ambiente de erros e danos, por isso a prática de gerir riscos é de extrema importância para desenvolver uma cultura de segurança nas organizações de saúde (BRASIL, 2018).

A segunda prática do mecanismo da estratégia é a prática de estabelecer a estratégia que, segundo Kaplan e Norton (2008), está relacionada ao conhecimento da razão da existência da organização e o que ela busca para o futuro; o entendimento sobre o contexto em que ela está inserida, ou seja, seus ambientes interno e externo e o desempenho da estratégia existente. Uma organização pública, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional, deve formular suas estratégias, desdobrá-las em planos de ação e acompanhar sua implementação, oferecendo os meios necessários ao alcance dos objetivos institucionais e à maximização dos resultados (BRASIL, 2020).

Na área da saúde, a estratégia começa nas próprias conferências de saúde, quando as necessidades da população são hierarquizadas e transformadas em políticas públicas. A maneira como essas políticas públicas devem ser colocadas em favor da população em muito dependerá da forma como essa implementação será realizada, ou seja, da estratégia a ser dotada (BRASIL, 2018). Definidas as necessidades da população, as mesmas serão priorizadas e passarão a fazer parte do plano de saúde, com metas a serem alcançadas através da Programação Anual de Saúde (PAS). Assim, se faz uma avaliação sobre quais serão os atores da rede de atenção à saúde que estão devidamente estruturados para executar o plano. A partir daí, faz-se a distribuição e alocação dos recursos que serão canalizados para os componentes da rede realizarem as políticas de atenção à saúde (BRASIL, 2018).

Nas organizações públicas de saúde, isso acontece a cada quatro anos na formulação do planejamento governamental, por ocasião da elaboração (PPA), quando os órgãos da administração pública, a partir da análise situacional, deverão definir objetivos, indicadores e metas físicas e financeiras para o cumprimento de suas políticas com a garantia dos recursos em seus orçamentos. A estratégia é anualizada por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA), e sua avaliação é realizada por meio dos Relatórios Detalhados dos Quadrimestres Anteriores e Relatório Anual de Gestão, publicados em seus sites (BRASIL, 2018).

A terceira prática do mecanismo da estratégia é promover a gestão estratégica e diz respeito a desdobrar a estratégia nas diversas unidades organizacionais, e de sua execução e eventuais ajustes no planejamento. Determina que o planejamento das operações esteja alinhado verticalmente com a estratégia organizacional e articulado horizontalmente com as demais unidades, de modo a gerar a sinergia necessária à entrega de valor pretendido (BRASIL, 2020).

A quarta prática do mecanismo da estratégia é monitorar o alcance dos resultados organizacionais e consiste em acompanhar os resultados, permitindo verificar: se os objetivos estabelecidos estão sendo adequados ao atendimento das necessidades; se os objetivos estão sendo atingidos (eficácia); se os recursos disponíveis estão sendo empregados de forma econômica (economicidade); se os resultados imediatos alcançados estão sendo maximizados com relação aos recursos empregados (eficiência); ou se os resultados diretos e indiretos estão contribuindo para solucionar os problemas identificados (efetividade e impacto) (BRASIL, 2020).

A quinta e última prática do mecanismo da estratégia é monitorar o desempenho das funções de gestão, e está relacionada ao monitoramento sistemático e contínuo, para proporcionar a tomada de decisão com base em evidências, corrigindo desvios, identificando oportunidades de melhoria e casos de sucesso e promovendo o aprendizado, a fim de orientar as ações da gestão em prol do alcance dos objetivos definidos (BRASIL, 2020).

Para monitorar o desempenho das funções de gestão da liderança, é de fundamental importância direcionar e informar as partes interessadas acerca do desempenho organizacional. Para isso, é preciso receber relatórios da gestão (atividade de “controlar” executada pela gestão). Para que o controle da gestão gere informações precisas, confiáveis e tempestivas para a liderança, faz-se necessário definir rotinas de monitoramento do progresso no alcance das metas, e atribuir as responsabilidades pela execução dessas rotinas, incluindo a aferição dos indicadores, a periodicidade e formato dos relatórios da gestão (BRASIL, 2020).

O terceiro mecanismo de governança organizacional pública a ser destacado diz respeito ao mecanismo do controle, e ele está diretamente relacionado à forma como os recursos públicos estão sendo empregados e se as metas estão sendo atingidas. Os cidadãos delegam ao setor público o poder para gerir os recursos públicos e alcançar os resultados esperados. Em contrapartida, as organizações do setor público devem prestar contas aos cidadãos, demonstrando que administraram os recursos a elas confiados em conformidade com os princípios éticos, diretrizes estabelecidas pelo governo e normas aplicáveis (BRASIL, 2020). Por isso, devem ser incorporadas nas atividades das organizações de saúde um processo de avaliação permanente de seus controles internos instituídos, principalmente para verificar a suficiência quanto ao tratamento dos riscos inerentes identificados em suas atividades (BRASIL, 2018).

A primeira prática do mecanismo de controle é assegurar a efetividade da auditoria interna. Nessa prática, é recomendado que unidades de auditoria interna sejam instituídas formalmente com um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ), com vistas a

instituir uma comunicação permanente e periódica quanto aos resultados para à alta administração e ao conselho, se houver. O PGMQ deve contemplar indicadores de desempenho e feedback de gestores e de partes interessadas quanto à relevância, à qualidade e ao valor agregado pela atividade de auditoria interna (BRASIL, 2020).

A auditoria interna existe basicamente para avaliar a eficácia dos controles internos implantados pelos gestores. Trata-se de uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização (BRASIL, 2020). No setor público, destacam-se as auditorias de controle interno que funcionam nos órgãos e unidades da administração pública com o dever constitucional e legal de fiscalizar os recursos públicos e avaliar as execuções dos programas de governo e o cumprimento das metas constantes no plano anual dos auditores. Devem avaliar se as organizações públicas estão em conformidade com as obrigações legais e éticas para com seus constituintes públicos, e se os recursos estão sendo disponibilizados de forma eficaz e eficiente (BRASIL, 2020).

A segunda prática do mecanismo de controle é garantir o *accountability*. Essa prática está diretamente relacionada à promoção da transparência, existindo até uma sobreposição entre as duas, principalmente quanto ao primeiro elemento da *accountability*: a prestação de contas. Ela contempla: prestar contas da atuação organizacional, de acordo com a legislação vigente e demandas da sociedade; estabelecer canal para recebimento de manifestações das partes interessadas; designar as instâncias responsáveis por apurar (mediante denúncia ou de ofício); e tratar desvios éticos e infrações disciplinares cometidos por gestores, servidores ou empregados da organização; padronizar procedimentos para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos, de ilícitos administrativos e de atos lesivos (BRASIL, 2020).

A terceira prática do mecanismo de controle é promover a transparência. Ela implica em assegurar transparência ativa e passiva às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei. Envolve identificar as exigências normativas e jurisprudenciais de publicidade e as demandas por informação das partes interessadas; requer ainda disponibilizar os dados de forma aderente aos princípios de dados abertos, para facilitar o manuseio e a análise das informações (BRASIL, 2020).

Por fim, a quarta prática do mecanismo de controle consiste em monitorar a satisfação dos usuários e implica em monitorar e avaliar a imagem da organização perante as partes interessadas, bem como a satisfação destas com bens, serviços e políticas sob responsabilidade da organização, cuidando que ações de melhoria sejam implementadas, sempre que necessário (BRASIL, 2020).

3 OBJETO DE ESTUDO

3.1 Contextualização: origem das Santas Casas

A história dos cuidados com a saúde do brasileiro passa, necessariamente, pela filantropia e pelo cunho filantrópico religioso – a caridade –, pois nos primórdios da assistência, as pessoas eram atendidas pelas instituições e médicos filantropos (CARVALHO, 2013). Paralelamente a isso, o Estado fazia algumas ações de saúde diante de epidemias, como ações de vacinação e/ou de saneamento básico, como ocorreu no final do século XIX e início do século XX, com o saneamento do Rio de Janeiro e no momento da grande campanha de vacinação contra varíola (CARVALHO, 2013).

As irmandades e confrarias surgiram na Europa durante os séculos XIV e XV, resultantes de um processo sociopolítico, que se chamou de laicização¹² da assistência, formando confrarias laicas chamadas de Irmandades da Misericórdia, que buscaram juntar a obstinada religiosidade cristã às obras espirituais e corporais do Evangelho de São Mateus e defendidas por São Tomás de Aquino, no Sec. XIII (BORDALO, 2000).

Nas pesquisas de Bordalo (2000), o conceito de Santas Casas de Misericórdia está relacionado a uma irmandade com a missão de tratar e sustentar enfermos e inválidos, além de dar assistência a recém-nascidos abandonados, acolhendo desvalidos e necessitados, para obedecerem aos fundamentos das obras de misericórdia enunciadas por Tomás de Aquino. Historicamente, a fundação da Irmandade da Santa Casa de Misericórdia ocorreu em 1480, por uma iniciativa de Frei Miguel de Contreiras, com o apoio da rainha D. Eleanor, que passou a dedicar-se intensamente aos doentes, pobres, órfãos, prisioneiros e artistas (BORDALO, 2000).

Frei Miguel, portanto, é reconhecido como o verdadeiro criador de confrarias ou irmandades das Santas Casas de Misericórdia do mundo, pois a expansão delas além das fronteiras deveu-se à expansão marítima, quando em 1522 fundou-se em Goa, na Índia, a primeira Santa Casa de Misericórdia, constituindo-se, assim, no principal instrumento de ação social da Coroa Portuguesa. A sua criação acompanhou o estabelecimento dos primeiros poderes governamentais, expandindo-se por todo o reino, com unidades na África, Ásia, Europa e América (BORDALO, 2000).

No Brasil, as primeiras Santas Casas surgiram logo após o seu descobrimento, precedendo a própria organização jurídica do Estado brasileiro, criado através da Constituição

¹²Ato de tornar leigo, ou laico: a **laicização** dos hospitais, do ensino.

Imperial de 25 de março de 1824 (CONFEDERAÇÃO DAS SANTAS CASAS DE MISERICÓRDIA, HOSPITAIS E ENTIDADES FILANTRÓPICAS, 2020). Até esta data, já tinham sido fundadas as Santas Casas de Santos (1543), Salvador (1549), Rio de Janeiro (1567), Vitória (1818), São Paulo (1599), João Pessoa (1602), Belém (1619), São Luís (1657), Campos (1792), Porto alegre (1803), entre outras. Dessas, derivaram outras entidades similares, como as Beneficências Portuguesas, Hospitais Filantrópicos das comunidades Judaicas, Japonesas, Sírio-Libanesas ou mesmo as ligadas a movimentos religiosos, totalizando até os dias atuais cerca de 2.100 estabelecimentos de saúde espalhados por todo o território brasileiro (CONFEDERAÇÃO DAS SANTAS CASAS DE MISERICÓRDIA, HOSPITAIS E ENTIDADES FILANTRÓPICAS, 2020).

A partir de meados da década de 1930, em pleno regime de Vargas no país, inicia-se a regulamentação das relações trabalhistas e o sistema de previdência, com forte atuação dos institutos de pensões, previdência e assistência social, nos quais se inserem a organização e o provimento de serviços de saúde, por categoria de trabalhadores, conforme cada instituto. Com isso, os prestadores de serviços de saúde do setor filantrópico iniciam a prática de contratos e convênios com esses institutos, surgindo o modelo econômico nessas relações (CONFEDERAÇÃO DAS SANTAS CASAS DE MISERICÓRDIA, HOSPITAIS E ENTIDADES FILANTRÓPICAS, 2020).

Em seu processo evolutivo, as Santas Casas passaram a ocupar importante espaço na execução das políticas de saúde, tendo em vista a capilaridade de sua atuação, momento este, em que foram firmadas parcerias com os governos, fazendo com que, aos poucos, as Santas Casas fossem reconhecidas pela população como hospitais públicos. No Brasil, as Santas Casas foram responsáveis pela criação de alguns dos primeiros cursos de medicina e enfermagem, fazendo com que até os dias atuais elas sejam responsáveis pelo maior número de residências médicas, contribuindo assim com a formação dos profissionais na área da saúde (CONFEDERAÇÃO DAS SANTAS CASAS DE MISERICÓRDIA, HOSPITAIS E ENTIDADES FILANTRÓPICAS, 2020).

A partir da organização do SUS, através da formulação político-estratégica da 8.^a Conferência Nacional de Saúde, que resultou na inclusão do SUS na Constituição Federal, o setor filantrópico ingressou de uma vez no modelo de assistência com participação efetiva no atendimento e na contribuição de formulação de políticas públicas de saúde, tornando-se parte integrante e essencial para o sistema (CONFEDERAÇÃO DAS SANTAS CASAS DE MISERICÓRDIA, HOSPITAIS E ENTIDADES FILANTRÓPICAS, 2020).

3.2 Origem da Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará

No Estado do Pará, a Irmandade da Fundação Santa Casa foi fundada em 1650, instalada numa pequena enfermaria ladeada por uma igreja, ambas de taipa de pilão, localizada na rua Santo Antônio dos Capuchos, com o largo da Misericórdia, onde hoje se encontra a praça Barão de Guajará, nas proximidades da loja Paris n'América. Em julho de 1667, o rei Dom Afonso VI concedeu à Misericórdia paraense as mesmas isenções, graças e privilégios que possuía sua Mater em Lisboa (VIANNA, 1992 *apud* BORDALO, 2000).

Em 1787, foi construído por Frei Caetano de Brandão¹³, com a ajuda do povo e alguns subsídios da Coroa Portuguesa, o Hospital de Caridade “Senhor Bom Jesus dos Pobres”, no Largo da Sé. Ao lado da chamada Casa das Onze Janelas, onde hoje temos um chafariz, outrora foi o Hospital Real (BORDALO, 2000).

No ano de 1808, após sérias divergências político-religiosas, o Hospital “Senhor Bom Jesus dos Pobres” passou a pertencer ao patrimônio da Irmandade da Santa Casa de Misericórdia do Pará, melhorando bastante os serviços prestados. Em 1854, foi abolida a autonomia administrativa da Irmandade da Santa Casa de Misericórdia do Pará, transformando-a em um departamento público com grande influência do Estado (BORDALO, 2000).

No primeiro governo republicano de Justo Chermont, com o Decreto Estadual de nº 291, de 20 de novembro de 1890, houve a primeira intervenção do Estado junto à Irmandade da Santa Casa e uma ampla reforma dos estatutos regimentais, que a denominou Associação Civil de Caridade Santa Casa de Misericórdia do Pará. Por questões político-religiosas, diminuíram a influência da Igreja Católica e aumentaram a do Estado (FUNDAÇÃO SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DO PARÁ, 2021).

Ainda em 1890, ocorre a solenidade na qual foi lançada a primeira pedra do novo Hospital da Caridade a ser construído no bairro do Umarizal, entre as ruas Oliveira Belo, Dois de dezembro (atual Generalíssimo Deodoro), 14 de março e Bernal do Couto. O Hospital Bom Jesus dos Pobres já não mais conseguia atender a todos os necessitados e um novo hospital viria a ser construído com recursos oriundos de benefícios das loterias, levando dez anos para sua conclusão, ocasião em que os serviços no antigo prédio foram extintos (BORDALO, 2000).

Após cem anos de intervenção, através da Lei Complementar 003/90, de 26 de abril de 1990 (PARÁ, 1990), o Governo do Estado do Pará, autorizou o poder executivo na Gestão do

¹³ D. Frei Caetano Brandão, 6º Bispo do Pará, nasceu na freguesia de Loureiro, Portugal, aos 11 dias de setembro de 1740. Religioso franciscano da Ordem Terceira da Penitência e bacharel em teologia pela Universidade de Coimbra, chegou em Belém os dias 20 de Outubro de 1783 e tomou posse da Diocese, aos dia 29 do mesmo mês.

então Governador do Estado Hélio Mota Gueiros a constituir a Fundação Santa Casa de Misericórdia, uma fundação pertencente à administração pública indireta, passando a ser financiada pelo Governo do Estado (BORDALO, 2000).

Em junho de 1987, foi fundado o Museu/Arquivo Histórico da Santa Casa, objetivando preservar, pesquisar e divulgar o valioso patrimônio científico e histórico-cultural, inserido também na história do Pará. Somente em 2013 foi inaugurada a Unidade Materno-Infantil “Dr. Almir Gabriel”, dotada de uma moderna estrutura (FUNDAÇÃO SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DO PARÁ, 2021).

Figura 4 - Unidade Materno-infantil Dr. Almir Gabriel de 07 andares da FSCMPA



Fonte: Relatório de gestão (2019).

Segundo Bordalo (2000)¹⁴, a Medicina paraense muito deve ao Hospital Escola da Tricentenária Misericórdia Paraense, pois, até os dias atuais, apoia cursos de pós-graduação das escolas de Medicina da UFPA e UEPA, e compara a Instituição a uma árvore frondosa da amazônica que abriga em seu seio as gerações jovens do Pará e de outros Estados.

¹⁴ Dr. Alípio Bordalo - autor do livro “A Misericórdia Paraense, Ontem e Hoje”, foi médico obstetra da Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará, editor responsável pela revista paraense de medicina e fundador do museu da Santa Casa do Pará.

3.3 Estrutura da Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará

Com Personalidade Jurídica de Direito Público da Administração Pública Indireta do Governo do Estado do Pará, vinculada à Secretaria de Saúde Pública, a FSCMPA tem sede e foro em Belém, capital do Pará. Além de atender a cidade de Belém, presta assistência aos 144 municípios do território paraenses, com serviços que são referenciados no perfil de média e alta complexidade em saúde. Certificada como Hospital de Ensino pela Portaria Interministerial MS/MEC nº 2378, de 26 de outubro de 2004 (BRASIL, 2004), o seu processo de contratualização junto ao SUS foi efetivado por meio da Portaria nº 2.859/MS, de 10 de novembro de 2006 (BRASIL, 2006; FUNDAÇÃO SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DO PARÁ, 2019).

A FSCMPA ocupa no cenário da saúde paraense papel de destaque, pois é uma Fundação tricentenária que executa políticas públicas voltadas principalmente para a saúde da Mulher e da criança e tem a história da medicina paraense envolvida com a própria história da Fundação. Recentemente acreditada com o selo nível II pela Organização Nacional de Saúde ONA em Políticas de Qualidade e Segurança do Paciente, funciona como hospital escola com cursos de mestrado, residências médicas e no desenvolvimento de pesquisas voltadas para a área da saúde e da gestão.

Sua história e seu patrimônio histórico-cultural acerbam o sentimento de pertencimento do povo paraense, seja pelas características históricas de incontestável valor cultural, seja pelo prédio secular tombado como acervo histórico, ou até mesmo pelo museu histórico, que resguarda um acervo eclético que preserva a memória histórica da tradicional misericórdia paraense, tais como: bustos de mármore dos médicos provedores do Sec. XIX, esculpidos na Itália; mobiliário antigo; livros do sec. XIX; tese de doutorado de medicina de 1898; coleções e documentos que reportam a era da Antiga Irmandade (BORDALO, 2000).

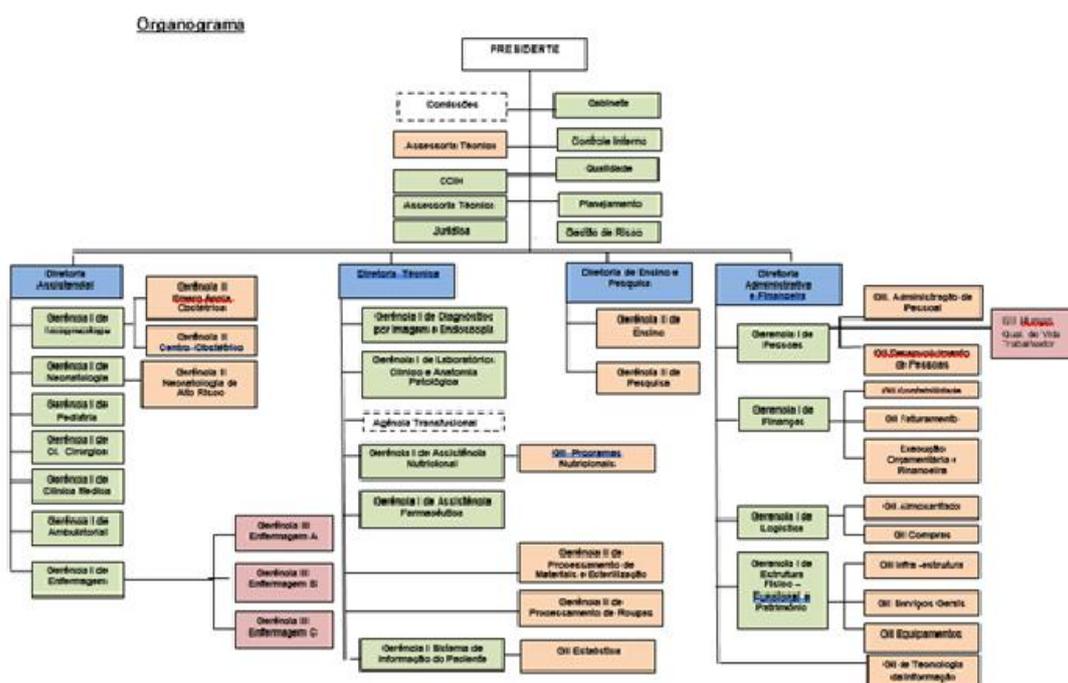
Prestando serviços exclusivos para o Sistema Único de Saúde, a FSCMPA possui uma capacidade instalada de 486 leitos em funcionamento. Ao que concerne à força de trabalho, a FSCMPA possui, conforme o relatório de gestão de 2018, o total de 2.614 servidores. (FUNDAÇÃO SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DO PARÁ, 2018).

Em relação ao Ensino e Pesquisa, a FSCMPA integra um conjunto de hospitais estaduais de referência, com pós-graduação *lato sensu* (12 programas de residência médica e 01 programas de residência multiprofissional) e um programa de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado). Em parceria com as Universidades Federal e Estadual/Ministério da Educação, em 2012, implantou-se na instituição o Mestrado Multiprofissional em Gestão e Saúde na

Amazônia, sendo a FSCMPA referência estadual para esta formação nas linhas de pesquisa: “Saúde-adoecimento e seus agravos” e “Gestão, Planejamento e Saúde” (FUNDAÇÃO SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DO PARÁ, 2018).

Segundo o relatório de gestão 2018, a FSCMPA possui uma estrutura física de 48.312m², composto pelo Hospital Centenário (25.573m²) e Unidade Materno-Infantil “Dr. Almir Gabriel” (20.513m²), com sete andares. Ao que diz respeito à Infraestrutura organizacional, funciona com o seguinte organograma:

Organograma 1- Organograma Fundação Santa Casa



Fonte: Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará (2018, p. 21).

Com relação à gestão estratégica, a Santa Casa tem a missão de “Cuidar da Saúde das pessoas gerando conhecimento”, e tem com visão “ser um hospital público de excelência, com reconhecimento nacional em gestão, assistência, ensino e pesquisa de forma segura, humanizada e sustentável”. Está pautada nos valores e legados como “ética, desenvolvimento humano, segurança, sustentabilidade, resolutividade, inovação, humanização, integralidade e valorização das pessoas” (FUNDAÇÃO SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DO PARÁ, 2018, p. 5).

Como prática de boa governança, foi implantado, em 2015, o Planejamento Estratégico, com a utilização do método BSC -*Balanced Scorecard*, que provocou mudanças na forma de administrar e nortear as ações, organizando as atividades necessárias à execução das decisões, estabelecendo metas, medindo resultados e construindo estratégias a médio e longo prazo para implementar as mudanças (FUNDAÇÃO SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DO PARÁ, 2019).

4 METODOLOGIA

Nesse tópico, foram tratados os procedimentos metodológicos utilizados para mensurar os níveis de governança na FSCMPA, tomando como referência a utilização da estrutura do questionário do IGG (Índice de Governança e Gestão), fundamentado nas práticas de modelo de autoavaliação em governança do Referencial básico de Governança do TCU.

4.1 Classificação da pesquisa

Este estudo é do tipo descritivo, exploratório e tem uma abordagem de natureza quantitativa e qualitativa. Qualitativa por proporcionar a compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado (GODOY, 1995), e quantitativa por de mensurar opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, conforme afirmam Faria Filho e Arruda Filho (2013).

O trabalho tem como objetivo avaliar como são exercidas as práticas de governança da FSCMPA. Desse modo, a pesquisa será fundamentada com a aplicação do método qualitativo por meio da avaliação dos questionários de autoavaliação; portanto, será uma investigação descritiva. Ela pretende fazer uma descrição da realidade encontrada que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno [...]” (VERGARA, 1997). Considera-se também como um estudo de caso, pois investiga um fenômeno, uma situação dentro de um contexto local, real, de maneira que permita sua melhor compreensão (JUNG, 2004).

A pesquisa foi desenvolvida na Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará, uma Instituição com Personalidade Jurídica de Direito Público, da Administração Pública Indireta do Governo do Estado do Pará, vinculada à Secretaria de Saúde Pública, com sede e foro em Belém, capital do Estado do Pará. A FSCMPA presta assistência aos 144 municípios do território paraense, incluindo a cidade de Belém. Dispõe de serviços referenciados de média e alta complexidade em saúde. Certificada como Hospital de Ensino pela Portaria Interministerial MS/MEC nº 2378, de 26 de outubro de 2004 (BRASIL, 2004), o seu processo de contratualizar junto ao SUS foi efetivado por meio da Portaria nº 2.859/MS, de 10 de novembro de 2006 (BRASIL, 2006; FUNDAÇÃO SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DO PARÁ, 2019).

4.2 Universo da Pesquisa

Denominam-se sujeitos da pesquisa as pessoas que fornecem os dados de que necessita para estudo (VERGARA, 1997). Considerando que a governança se realiza por um processo de delegação envolvendo a todos que fazem parte da gestão, a alta administração foi representada por todos os diretores, assessores e gerentes que ocupam cargos de chefia constantes no organograma funcional da FSCMPA, responsáveis pela instância interna de governança que tem a função de avaliar, direcionar e monitorar, internamente, a organização. Para efeito de entendimento quanto ao universo da pesquisa aplicada, fazem-se necessários alguns esclarecimentos quanto aos servidores que participaram do trabalho.

a) O Presidente da organização não fez parte da pesquisa, pois não teria condições de abarcar o quantitativo de perguntas que perpassam pelas doze práticas de governança. Desse modo, as perguntas foram distribuídas para a equipe estratégica que tem o poder de decidir e direcionar junto com o Presidente as ações estratégicas da organização.

b). No nível estratégico, foram inclusas perguntas específicas para: 04 assessores da presidência, 05 diretores e 04 gerentes de Unidades. Os quatro gerentes de unidades foram inclusos para dividir a avaliação da Diretoria Administrativa e financeira. Os gerentes, pelo tempo de serviço e ações desenvolvidas, dispunham de maturidade para responder às questões específicas das áreas.

c). Foram inclusos no nível estratégico quatro assessores técnicos (assessoria dos diretores) dos diretores que apesar de não constarem no organograma exercem um papel fundamental de substituição dos diretores em casos de afastamentos. Ainda fizeram parte da pesquisa 21 coordenadores de área dispostos no novo organograma funcional, e 26 gerentes de unidades. Desse modo, a pesquisa obedeceu ao seguinte universo de aplicação (Quadro 8):

Quadro 8- Número de Servidores que participaram da Pesquisa por nível de Gerencial de outubro/2021 a novembro/2021

Nível/Tipo de Perguntas/Respondentes	Nº de Respondentes
Nível Estratégico	13
Perguntas específicas do nível estratégico	13
Assessores do Nível Estratégico	5
Diretores	4
Gerentes de Área	4
Nível Tático	55
Perguntas comuns a todos, aplicadas a todos os gerentes	55
Gerentes/Coordenadores/Assessores Técnicos	55
Total Geral	68

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi aplicada para a Alta Administração, dividida em dois grandes blocos: a alta gestão (nível estratégico), representada pelo grupo formado pelos diretores, assessores da presidência, encarregados de estabelecer as diretrizes de governança, quais sejam, as políticas, objetivos e no provimento de direcionamento para a organização. Para este grupo, foram formuladas perguntas técnicas e específicas a depender do seu nível de atuação. A média gestão (nível tático) foi representada pelos gerentes encarregados de coordenar a gestão tática e operacional que atuam em áreas gerenciais responsáveis pelas ações direcionadas pela gestão estratégica. Para esse grupo de gerentes, são encaminhadas perguntas comuns a todos, voltadas para ações administrativas.

Optou-se por essa dimensão da pesquisa, objetivando ratificar e avaliar se o direcionamento dado pela alta gestão está sendo assimilado e distribuído para os demais componentes da estrutura de governança responsáveis em estruturar e estabelecer processos de trabalho e fluxo de informações. Considera-se que para alcançar bons níveis de governança, as boas práticas de governança, devem ser monitoradas, indicadores devem ser estabelecidos, e os resultados devem ser divulgados a todas as partes interessadas.

Para alcançar esse objetivo, a coleta foi realizada por meio de formulário eletrônico, disponibilizado através do link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7Zh_ceCdIP9OoiJlOvrL9eWpchxkDnPzB_xRFvXy9KbXTQ/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&usp=mail_form_link

Quanto à estrutura do questionário, o formulário foi dividido em três blocos relacionados aos fenômenos da Governança Pública estabelecidos pelo TCU, quais sejam: a liderança, estratégia e controle.

Para cada mecanismo, realizou-se o desmembramento de Componentes e Práticas. As práticas foram desdobradas em itens de verificação (ou controles) mais objetivos, avaliáveis e auditáveis que correspondiam a perguntas; subsequentemente, a cada pergunta foi aberto um leque de sub-perguntas que embasam e esclarecem a pergunta principal. Assim, as questões foram agrupadas pelos mecanismos aos quais se atribuiu uma letra e um número, como no exemplo abaixo:

- L. Mecanismo de Liderança (mecanismos).
- L.1 Componente de liderança (Componentes).
- L.1.1 Prática da liderança (práticas).
- L.1.1.1 Pergunta Principal (itens de controle).

4.4 Elaboração do questionário

Para a elaboração do questionário, as perguntas foram elaboradas com base nos seguintes instrumentos de pesquisa: a) no guia de Governança e Gestão de saúde do TCU; b) no manual ONA; e c) no novo referencial básico de governança organizacional do TCU.

Figura 5- Instrumentos utilizados para a elaboração das perguntas do questionário



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Considerando que o guia de governança em saúde Aplicável aos conselhos e secretarias de saúde deve ser adaptado para ser aplicado a estabelecimentos de saúde, o mesmo foi utilizado para subsidiar as perguntas relacionadas às políticas públicas relacionadas à governança e à saúde do SUS. Para subsidiar as perguntas relacionadas à área hospitalar, utilizou-se como instrumento de pesquisa o manual brasileiro de acreditação para organizações prestadoras de

serviços de saúde ONA. De forma complementar, do manual ONA foram retirados os fundamentos relacionados à gestão em saúde que expressam os padrões e requisitos de práticas e fatores relacionados às organizações de saúde. Por fim, o referencial básico de Governança Organizacional subsidiou as perguntas relacionadas aos mecanismos de Liderança, estratégia e controle e as práticas correspondentes a cada mecanismo. As perguntas são direcionadas para o setor técnico específico que tem a responsabilidade de implementar as ações e diretrizes de boas práticas de governança na FSMPA.

Quadro 9- Quantidade de perguntas Aplicadas para cada nível gerencial com seus respectivos setores

Nível Hierárquico	Tipo de perguntas	Organograma Funcional	Setores Aplicados	Total
Nível Estratégico	Perguntas específicas do nível estratégico	Assessores do Nível Estratégico	Assessoria da Qualidade e Risco	40
			Assessoria de Auditoria Interna	22
			Assessoria de Comunicação	23
			Assessoria de Planejamento	73
			Assessoria do Controle Interno	21
		Diretores	Diretoria de Ensino e Pesquisa	26
			Diretoria Técnica	33
			Diretoria Administrativo e Financeira	34
			Diretoria Assistencial	45
		Gerentes de Área	Gerência de Logística	16
			Gerência de Orçamento	16
			Gerência de Pessoas	31
			Gerência de Tecnologia de Informação	20
			Nível Estratégico Total	400
Nível Tático	Perguntas comuns a todos, aplicadas a todos os gerentes	Gerentes Coordenadores Assessores Técnicos	Gerentes de Área Nível I,II,III e Assessores Técnicos	89
			Nível Tático Total	89
			Total Geral	489

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.5 Tratamento de dados

Como resposta às questões formuladas, a gestão estratégica e tática classifica o nível de adoção de cada uma das práticas de governança que foram colocadas para sua autoavaliação, que obedecem à seguinte escala gradativa de resposta: “não adota”, “não se aplica”, “adota em menor parte”, “adota parcialmente” e “adota em maior parte ou totalmente”. Mediante as

respostas coletadas do formulário, elas serão convertidas em valores numéricos que variam entre 0 e 1, conforme ilustrado no quadro abaixo.

Quadro 10- Atribuição de valores numéricos às categorias das respostas

Peso	Classificação	Descrição
0	Não adota	Não há discussão acerca da prática ou há decisão de adotar tal prática (0% de adoção)
	Não se aplica	Porque há lei ou norma que impede e/ou o custo é maior que o benefício (0% de adoção)
0,25	Adota em menor parte	Adota formal ou informalmente acima de 0% e menos que 15% na organização
0,5	Adota parcialmente	Adota formal ou informalmente entre 15% e menos que 85% da organização
1	Adota totalmente	Adota em grande parte (acima de 85%) ou totalmente na organização, com decisão formal e/ou plano aprovado

Fonte: Adaptado do TCU Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração (2018, p. 2).

Para o Tribunal de Contas da União (2021), a faixa de 15% a 85% foi estabelecida de forma intencionalmente larga, pois o detalhamento dessa faixa aumentaria desnecessariamente o custo de decisão dos respondentes, podendo induzi-los a gastar um tempo desnecessário para medir com precisão a adoção da prática, e ainda aumentaria a subjetividade do questionário. O entendimento foi no sentido de que é mais fácil para o respondente discernir o que “faz muito” do que “faz pouco”. Desse modo, para facilitar ao respondente, foi disponibilizado o seguinte quadro para nortear a classificação da resposta:

Quadro 11- Quadro de orientação para a escolha do critério de adoção

CRITÉRIO	CONDIÇÕES DO CRITÉRIO	EVIDÊNCIAS OBSERVADAS
Não se Aplica	Por que há lei que impede e/ou o custo é maior que o benefício	Por que há lei que impede e/ou o custo é maior que o benefício
Não Adota	Não há discussão acerca da adoção de tal prática	Não está implantado
Adota em Menor Parte	Adota formal ou informalmente em até 15% na organização	Sabe que existe em alguns locais Não conhece os indicadores Não possui monitoramento Não divulga os resultados
Adota Parcialmente	Adota formal ou informalmente de 15% a 85% da organização	Sabe que existe e que foi aprovado pela gestão Tem conhecimento dos indicadores Não há monitoramento periódico Não divulga os resultados
Adota Totalmente	Adota em grande parte (acima de 85%) ou totalmente na organização com decisão forma e/ou plano aprovado	Está implantado com aprovação da alta gestão Conhece os indicadores Tem monitoramento periódico Tem resultados divulgados para toda organização

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Ainda para o Tribunal de Contas da União (2021), o questionário não deve ser percebido como uma medida precisa e exata quanto à governança pública de uma dada organização. A aferição deve ser entendida apenas como uma referência ou um instrumento de autoavaliação da sua capacidade nessa área, servido de um guia no processo de melhoria. Ele explica que a ideia não é a de estimular as organizações a adotarem metas simplistas, mas alertar e apontar para os gestores quanto às possíveis áreas que necessitam ser trabalhadas e que não estão devidamente preparadas para fazer frente aos riscos enfrentados. Na verdade, o que se pretende com essa aferição é dar visibilidade à organização de suas vulnerabilidades, e com isso, possibilitar a implementação de melhorias.

Para efeito de cálculo, o tratamento dos dados foi realizado pela média aritmética simples e ponderada, sendo que a média aritmética simples é calculada dividindo-se a soma dos valores (x) pela quantidade de valores (n):

Equação 1 – Equação da Média Aritmética simples

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n} \quad \text{ou ainda} \quad \bar{X} = \frac{\text{Soma dos Valores}}{\text{Quantidade de Valores}}$$

$X_1; X_2; \dots; X_n$ São os valores das unidades

Fonte: Ilustração do cálculo matemático (BARBETTA, 1998).

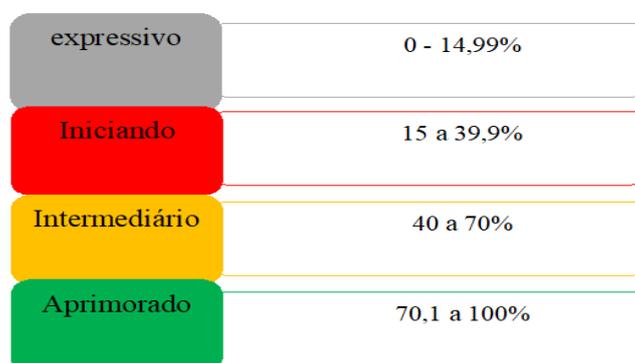
Equação 2 – Equação da Média Aritmética Ponderada

$$\bar{x}_p = \frac{\sum X_i \times P_i}{\sum P_i} = \frac{X_1 \times P_1 + X_2 \times P_2 + X_3 \times P_3 + \dots + X_n \times P_n}{P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n}$$

$X_1; X_2; \dots; X_n$ são os valores das unidades do conjunto e P_i é o peso de cada valor X_i

Fonte: Ilustração do cálculo matemático (BARBETTA, 1998)

Ao final, para efeito de cálculo, será realizada a média aritmética para a apuração dos resultados, classificando as respostas como inexpressivo, iniciado, intermediário ou aprimorado, sendo:

Figura 6- Categorização das Respostas – Limites numéricos dos estágios de capacidade

Fonte: Adaptado do TCU Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração (2018, p. 4).

Procedimento adotado para a apuração de cálculo das perguntas mestres sobre governança.

Para a apuração das perguntas do nível estratégico e objetivando ilustrar como será realizada a metodologia de cálculo, segue abaixo uma simulação da apuração dos resultados da pergunta L.1.1.1 constante no (quadro 12) para o mecanismo de liderança. Como resultado, a pergunta será classificada em um nível intermediário de governança com uma pontuação que atinge 66,67%.

Quadro 12- Demonstrativo das aferições das perguntas do nível estratégico

MECANISMO DE LIDERANÇA	NÍVEL ESTRATÉGICO					66,67%
	Média					
Pesos	0	0	0,25	0,5	1	
Grupo de Perguntas/Critérios	Não se aplica	Não adota	Adota Menor Parte	Adota Parcialmente	Adota Totalmente	
L.1.1.1 A seleção do membro da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos)?	0	0	0	2	1	66,67%
Os perfis profissionais desejáveis de competência da alta administração estão descritos?	0	0	0	0	1	100,00%
Os critérios de seleção de cargos de DAS estão descritos?	0	0	0	1	0	50,00%
A alta administração é selecionada levando-se em consideração os perfis profissionais e os critérios de seleção definidos e descritos?	0	0	0	1	0	50,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A pergunta mestre L.1.1.1 estava subsidiada por três sub perguntas as quais o gestor de recursos humanos pontuou duas: como adota parcialmente e uma como adota totalmente. O procedimento de cálculo adotado com base nas equações 1 e 2 para demonstrar os resultados

para a apuração do (quadro 12) para as perguntas do nível estratégico respondidas pelo gestor de recursos humanos segue a seguinte metodologia:

$$\text{Avaliação da pergunta do nível estratégico} = \frac{(0x0)+(0x0)+(0x0,25)+(2x0,5)+(1x1)}{3 \text{ Respostas}} = 66,67$$

Para a apuração das perguntas do nível tático e objetivando ilustrar como será realizada a metodologia de cálculo, segue abaixo uma simulação da apuração dos resultados da pergunta L.1.1.1 constante no (quadro 13) para o mecanismo de liderança. Como resultado, a pergunta será classificada em um nível aprimorado de governança com uma pontuação que atinge 75,20%.

Quadro 13- Demonstrativo das aferições das perguntas do nível Tático

MECANISMO DE LIDERANÇA	NÍVEL TÁTICO					75,20%
	0	0	0,25	0,5	1	Média
Grupo de Perguntas/Critérios	Não se aplica	Não adotada	Adota Menor Parte	Adota Parcialmente	Adota Totalmente	
L.1.1.1 A seleção dos membro da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos)?	3	4	4	33	63	75,20%
As atribuições e competências do cargo que exerce estão descritas?	2	1	2	14	35	78,70%
O seu perfil profissional se enquadra nas competências descritas?	1	3	2	19	28	71,70%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A pergunta mestre L.1.1.1 do (quadro 13), está subsidiada por 2 subperguntas, as quais os gerentes táticos pontuaram em qual critério a pergunta se enquadra na organização, Foram obtidas 107 respostas, as quais foram aplicados os respectivos pesos. Como forma de ilustrar esse procedimento de cálculo para demonstrar os resultados para a apuração do quadro 13, tomou-se como base a equação 1e 2 cuja metodologia de cálculo para a avaliação da pergunta do nível tático seguiu o seguinte procedimento:

$$\text{Avaliação da Pergunta do nível tático} = \frac{(3x0)+(4x0)+(4x0,25)+(33x0,5)+(63x1)}{107 \text{ respostas}} = 75,20$$

Apurados os valores das perguntas do nível tático e estratégico, foram relacionados os dois níveis para alcançar a avaliação das perguntas do nível institucional. Objetivando ilustrar

como será realizada a metodologia de cálculo para as perguntas do nível institucional, segue abaixo uma simulação da apuração dos resultados da pergunta L.1.1.1 constante no quadro 14.

Quadro 14- Demonstrativo da aferição das perguntas da avaliação do nível de maturidade institucional

MECANISMO LIDERANÇA	71,46%	Aprimorado		
Práticas de Liderança	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação Nível Institucional	Classificação
Práticas:L1.1 Promover a Capacidade de Liderança	64,58%	78,13%	71,36%	Aprimorado
L.1.1.1 A seleção do membro da alta administração é feita com base em critérios estabelecidos?	66,67%	75,20%	70,93%	Aprimorado
L.1.1.2 As necessidades de capacitação da alta administração para assunção do cargo estão descritas?	66,67%	56,44%	61,56%	Intermediário
L.1.1.3 As diretrizes da avaliação de desempenho da alta administração estão estabelecidos?	83,33%	84,71%	84,02%	Aprimorado
L.1.1.4 As competências dos membros da alta administração são aprimoradas?	37,50%	83,80%	60,65%	Intermediário
L.1.1.5.A estrutura Organizacional está estabelecida?	83,33%	95,45%	89,39%	Aprimorado
L.1.1.6 A Estrutura Organizacional tem regimento Interno Estabelecido	50,00%	73,18%	61,59%	Intermediário
Práticas: L2.1 Promover a Integridade	83,73%	60,96%	72,34%	Aprimorado
L.2.1.1 O Estabelecimento possui código de ética e conduta que defina padrões de comportamento para a alta administração?	67,86%	61,79%	64,82%	Intermediário
L.2.1.2 A alta Administração está submetida a um código de ética e de conduta?	83,33%	61,82%	72,58%	Aprimorado
L.2.1.3 Casos de conflitos de interesse envolvendo a alta administração são identificados e tratados?	100,00%	59,26%	79,63%	Aprimorado
Práticas:L3.1 Estabelecer o Modelo de Governança	80,00%	61,33%	70,67%	Aprimorado
L.3.1.1 A Estrutura interna de Governança da Organização está estabelecida?	100,00%	57,73%	78,86%	Aprimorado
L.3.1.2 O Conselho gestor está estabelecido?	90,00%	69,91%	79,95%	Aprimorado
L.3.1.3 Está estabelecida a segregação de funções para tomada de decisões críticas?	50,00%	56,36%	53,18%	Intermediário

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para efeito de ilustração, o procedimento de cálculo adotado para o quadro 14 foi feito com base nas equações 1 e 2, e procura demonstrar os resultados alcançados para a avaliação da pergunta do nível institucional. Quando relacionados os resultados obtidos nas perguntas do nível tático, com o nível estratégico, a metodologia de cálculo para a apuração dos resultados leva em consideração o seguinte procedimento:

$$\text{Avaliação da Pergunta do nível Institucional} = \frac{(66,67) + (75,20)}{2 \text{ nível}} = 70,93$$

Logo, a pergunta L.1.1.1 foi enquadrada em um nível de governança institucional aprimorada, pois a média dos resultados obtidos para o nível estratégico (66,67%), e nível tático (75,20) resultam em uma média de 70,93%.

Procedimento adotado para apuração de cálculo das Práticas de Governança.

Para apuração dos cálculos das práticas foi considerado a média das notas atribuídas a todas as perguntas que compõem a respectiva prática. Assim sendo para a prática do mecanismo de liderança L.1.1 “Promover a capacidade de Liderança”, o grau de classificação a ser obtido será de nível aprimorado (71,36%). O procedimento de cálculo apuração do quadro 14 na prática L.1.1 "Promover a capacidade de liderança" seguem a seguinte metodologia:

$$\text{Pratica Promover a Capacidade Liderança} = \frac{70,73 + 61,56 + 84,02 + 60,65 + 89,39 + 61,59}{6} = 71,36\%$$

Procedimento adotado para apuração do cálculo do mecanismo de liderança.

Portanto o resultado do mecanismo de liderança foi obtido pela média das práticas L.1.1- Promover a capacidade de liderança, L.2.1- Promover a Integridade, e L.3.1- Estabelecer o Modelo de Governança, que apontará um nível aprimorado de maturidade de governança (71,46%) conforme demonstra a seguinte metodologia de cálculo:

$$\text{Mecanismo Liderança L. 1.1, L. 2.1, L. 3.1} = \frac{71,36 + 72,34 + 70,67}{3 \text{ Práticas}} = 71,46\%$$

Procedimento adotado para apuração do cálculo do índice de governança da organização

Ao final, o índice de governança foi obtido pela média dos resultados alcançados no mecanismo de liderança, do mecanismo de estratégia e do mecanismo de controle. O procedimento de cálculo adotado com base nas equações 1 e 2 foi realizado a partir da simulação da seguinte metodologia de cálculo ilustrada da seguinte forma:

$$\text{Indice de Governança} = \frac{L1 + L2 + L3}{3 \text{ Mecanismos}}$$

Sendo: L1 = Mecanismo de Liderança, L2 = Mecanismo de Estratégia e L3 = Mecanismo de Controle

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa pesquisa procurou analisar de que maneira a Fundação Santa Casa estabelece boas práticas de governança a partir dos resultados de suas ações. Para isso, foram utilizados o modelo de autoavaliação desenvolvido pelo TCU, que abrange as práticas relacionadas aos mecanismos de liderança, estratégia e controle.

Para essa análise, aplicou-se o questionário a 68 servidores públicos que trabalham na organização. De conformidade com o observado na tabela, 1, 36,76% pertencem ao sexo masculino, e 63,24% dos servidores pesquisados pertencem ao sexo feminino, característica essa bastante comum na área da saúde.

Tabela 1- Perfil dos Servidores Pesquisados por Sexo

Sexo	Nº de Pessoas Pesquisadas	%
Feminino	43	63,24
Masculino	25	36,76
Total	68	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos do questionário aplicado na FSCMPA, (out. nov. 2021).

Na sequência há uma demonstração do nível de escolaridade das pessoas pesquisadas na tabela 2, representado por 52,94% de servidores com formação em especialização e 26,47% em mestrado, totalizando 79,41% de servidores com formação em especialização e mestrado. Essa análise, de certa forma, assegura o nível de compreensão das pessoas pesquisadas quanto ao entendimento das perguntas aplicadas. Estes percentuais favoráveis talvez estejam relacionados ao fato de a organização ser um hospital de ensino e pesquisa.

Tabela 2- Perfil dos servidores pesquisados por nível de escolaridade

Nível de Escolaridade	Nº de Pessoas Pesquisadas	%
Nível Médio	2	2,94
Graduação	10	14,71
Especialização	36	52,94
Mestrado	18	26,47
Doutorado	2	2,94
Total	68	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos do questionário aplicado na FSCMPA (out. nov. 2021).

Na tabela 3, observa-se que a população pesquisada se encontra na faixa etária entre 36 e 50 anos; portanto, 69,12% dos servidores pesquisados encontram-se com um nível de maturidade apropriado para responder às perguntas.

Tabela 3- Perfil dos servidores pesquisados por faixa etária

Perfil por Faixa Etária	Nº de Pessoas Pesquisadas	%
De 31 a 35 anos	6	8,82
De 36 a 40 anos	13	19,12
De 41 a 45 anos	17	25,00
De 46 a 50 anos	17	25,00
De 51 a 55 anos	8	11,76
A partir de 56 anos	7	10,29
Total	68	100,00

Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos do questionário aplicado na FSCMPA (out. nov. 2021).

Por fim, a tabela 4 demonstra que 54,41% dos servidores pesquisados possui de 1 a 6 anos de tempo de serviço, demonstrando capacidade e experiência técnica para atender à pesquisa.

Tabela 4- Perfil dos servidores pesquisados por tempo de serviço

Tempo de Serviço	Nº de Pessoas Pesquisadas	%
Até 1 ano	18	26,47
A partir de 1 ano até 3 anos	21	30,88
A partir de 3 anos até 6 anos	16	23,53
A partir de 6 anos até 9 anos	1	1,47
A partir de 9 anos em diante	12	17,65
Total	68	100,00

Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos do questionário aplicado na FSCMPA (out. nov. 2021).

O trabalho se ateve à avaliação da função de governança, ou seja, da função direcionadora, excluindo-se as funções relacionadas à gestão que atuam mais na função realizadora. Portanto, a pesquisa procurou analisar o que tem estabelecido na Organização relacionado com o processo decisório, sua qualidade e efetividade. Para isso, procurou analisar as atividades, avaliar, direcionar e monitorar a partir dos desdobramentos dos mecanismos pelas boas práticas de governança estabelecidas pelo TCU. Desse modo, a análise dos resultados envolveu a análise dos mecanismos de liderança, estratégia e controle a partir das boas práticas existentes na organização.

5.1 Análise do mecanismo de liderança

De acordo com a literatura, o mecanismo de liderança é composto por três práticas consideradas essenciais à existência de condições mínimas para o exercício de uma boa

governança. De posse dos resultados, apresentar-se-á o resultado das respostas obtidas no questionário para as práticas do mecanismo de liderança.

Quadro 15- Práticas do Mecanismo de Liderança

MECANISMO LIDERANÇA
Práticas:L1.1 Promover a Capacidade de Liderança
Práticas:L2.1 Promover a Integridade
Práticas:L3.1 Estabelecer o Modelo de Governança

Fonte: Elaborado pela autora a partir do RBG/TCU (2021).

Prática: L1.1 Promover a Capacidade de Liderança

Na prática de promover a capacidade de liderança, procurou-se analisar qual o formato de contratação da alta e média gestão na FSCMPA, considerando se há critérios e procedimentos estabelecidos para seus membros, se os cargos estão descritos, se as novas lideranças são capacitadas, ou seja, se há plano de capacitação. Nesse quesito, também foi avaliado o desempenho dos líderes, a estrutura organizacional e o regimento interno quanto a existência, atualização, aprovação e publicação pelos órgãos competentes.

No processo de auto avaliação essa prática composta de seis perguntas pontua três perguntas em estágio aprimorado, e três em estágio intermediário de maturidade, resultando a avaliação institucional em um nível de maturidade de governança aprimorado (71,36%).

Quadro 16- Resultados obtidos na pesquisa, na prática de promover a capacidade de liderança

Práticas de Liderança	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação Nível Institucional	Classificação
Prática:L1.1 Promover a Capacidade de Liderança	64,58%	78,13%	71,36%	Aprimorado
L.1.1.1 A seleção dos membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos?	66,67%	75,20%	70,93%	Aprimorado
L.1.1.2 As necessidades de capacitação da alta administração para assunção do cargo estão descritas?	66,67%	56,44%	61,56%	Intermediário
L.1.1.3 As diretrizes da avaliação de desempenho da alta administração estão estabelecidos?	83,33%	84,71%	84,02%	Aprimorado
L.1.1.4 As competências dos membros da alta administração são aprimoradas?	37,50%	83,80%	60,65%	Intermediário
L.1.1.5.A estrutura Organizacional está estabelecida?	83,33%	95,45%	89,39%	Aprimorado
L.1.1.6 A Estrutura Organizacional tem regimento Interno Estabelecido?	50,00%	73,18%	61,59%	Intermediário

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Segundo a literatura, a seleção dos membros da alta administração deve ser feita com bastante critério, de forma que os dirigentes sejam nomeados mediante processos transparentes e lhes sejam dadas oportunidades de desenvolver capacidades de lideranças. Nessa pergunta, o gestor de recursos humanos da FSCMPA considerou um nível de maturidade intermediário (66,67%), porque apesar de existir a descrição do perfil desejado, os critérios de seleção para o ingresso ainda não estão estabelecidos. Um dos benefícios de descrever os critérios para a seleção de gestores é verificar que a liderança não tenha históricos de delitos penais, cíveis e administrativos; no entanto, essas exigências ainda não estão bem definidas para a assunção dos cargos de direção, não se constituindo em uma prerrogativa preliminar no momento da assunção de cargo, o que pode culminar com a ausência de transparência. Para a gestão tática, a maioria reconhece que essa questão se encontra em um nível aprimorado (75,20%), tendo em vista que eles têm visibilidade do perfil de atribuições e competências que lhes compete na descrição dos cargos. No geral, a pergunta alcançou um nível de maturidade aprimorado (70,93%).

Sobre a descrição e existência de um plano de capacitação para gestores, a literatura explica que as organizações devem estabelecer um plano de capacitação para preparar as lideranças para o exercício da função. Ao avaliar esse quesito, o gestor de recursos humanos considera que apesar de existir um plano anual de capacitação alinhado às expectativas do planejamento estratégico envolvendo o desenvolvimento de competências de lideranças e gestão, o mesmo encontra-se em um nível de maturidade intermediário (66,67%) pela ausência conclusiva de um plano de desenvolvimento individual (PDI), e ausência de formalização de um plano de desenvolvimento de capacitação técnica. O plano de desenvolvimento de capacitação técnica não está descrito, e sem indicadores não tem como mensurar os resultados. No plano tático, os gestores em maior parte, não conseguem ter visibilidade do plano anual de capacitação e demonstraram a necessidade de a organização desenvolver um programa de desenvolvimento de competências técnicas para a capacitação técnica de seus subordinados. Essa pergunta alcança um nível intermediário de governança (61,56%).

No que diz respeito a estabelecer as diretrizes da avaliação de desempenho da Alta Administração, a literatura refere-se ao benefício de facilitar reconhecimento do bom desempenho da liderança com base em evidências. Para essa pergunta, o gestor de recursos humanos considera um nível de maturidade aprimorado (83,33%), porque está estabelecido e divulgado o processo de avaliação de desempenho, no entanto, falta estabelecer indicadores e metas de desempenho individual das lideranças. A gestão tática em sua autoavaliação pontua favoravelmente esse quesito, pois a maioria informa que é avaliado por seus superiores, que

avalia seus subordinados, e que recebem *feed back*. Em função disso, a média gestão considera que estejam estabelecidas as diretrizes de avaliação de desempenho na organização em um nível aprimorado (84,71%) de maturidade. Essa pergunta alcançou um nível de maturidade institucional aprimorado (84,02%).

Outro benefício para promover a capacidade de liderança é o aprimoramento das competências que, de certa forma, garantem a continuidade administrativa nos processos sucessórios da liderança organizacional. A pergunta relacionada ao aprimoramento das competências da alta gestão alcançou um nível iniciado (37,50) e o gerente de recursos humanos relaciona o motivo à ausência de procedimentos para a transmissão de conhecimentos de informações no momento da sucessão da liderança, e da ausência de designação de responsáveis para a transferência do conhecimento adquirido nos casos de sucessão. O segundo motivo, está relacionado ao fato de que os cursos de capacitação e treinamentos não estão descritos de conformidade com as necessidades da Organização. No entanto, a média gestão considera a pergunta em um estágio aprimorado (83,80). Este resultado não equivalente ao entendimento do nível estratégico, porque a gestão tática participa de cursos de aprimoramento de lideranças que acontecem eventualmente na organização. Essa pergunta alcançou um status intermediário (60,65%).

Para promover a capacidade de liderança, a organização necessita dispor de estruturas regimentais bem definidas conforme o porte e perfil da organização e estar disponível para consulta. Para o assessor de planejamento, o organograma está atualizado e disponível para consulta, sem, contudo, estar aprovado por decreto, ou seja, o novo modelo ainda não foi autorizado por lei, por isso alcançou um nível aprimorado (83,33%). Em visita ao site da organização, detectou-se a divulgação do organograma atualizado, o que possivelmente fez com que a gestão tática pontuasse favoravelmente este quesito com um status aprimorado (95,45%), portanto, essa pergunta alcançou um nível aprimorado (89,39%).

Para promover a capacidade de liderança, ainda é necessária a existência de um regimento interno que apresente as normas estabelecidas para regulamentar a organização e o funcionamento do órgão. Para essa pergunta, a assessoria de planejamento colocou em um nível intermediário (50%), pois apesar do regimento interno existir e estar disponível para consulta, ele não está atualizado, e nem tampouco aprovado por lei. A média gestão avaliou como aprimorado (73,18%), pois a maioria declarou conhecer e ter acesso ao regimento interno da organização. Essa pergunta alcançou um nível intermediário (61,59%).

Prática: L.2.1 Promover a integridade

Outra prática importante para o mecanismo de liderança diz respeito a promover a integridade. Nesse sentido, procurou-se analisar se a alta administração está comprometida com valores, princípios e normas éticas em prol do interesse da sociedade e do alcance dos objetivos organizacionais, bem como, se está estabelecido um código de ética e conduta em funcionamento com a aplicação de sanções em casos de violação das regras, e da viabilização de um canal que possibilite o recebimento de queixas com a segurança sem qualquer espécie de retaliação à pessoa que faça as denúncias.

Essa prática foi composta de três perguntas com uma pergunta alcançando o estágio intermediário, e duas perguntas em estágio aprimorado. No geral, essa prática alcançou um resultado de nível aprimorado de maturidade de governança (72,34%).

Quadro 17- Resultados obtidos na prática de promover a integridade

Práticas de Liderança	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação Nível Institucional	Classificação
Prática:L.2.1 Promover a Integridade	83,73%	60,96%	72,34%	Aprimorado
L.2.1.1 O Estabelecimento possui código de ética e conduta que define padrões de comportamento para a alta administração?	67,86%	61,79%	64,82%	Intermediário
L.2.1.2 A alta administração está submetida a um código de ética e de conduta que define o comportamento da liderança e comprometimento com a integridade?	83,33%	61,82%	72,58%	Aprimorado
L.2.1.3 Casos de conflitos de interesse envolvendo membros da alta administração são identificados e tratados?	100,00%	59,26%	79,63%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Na pergunta relacionada ao estabelecimento de um código de ética e conduta que defina padrões de comportamento para a alta gestão, o diretor administrativo e financeiro da organização considera essa pergunta em um nível intermediário (67,86%) de maturidade. Ele reconhece que o código ainda não está totalmente concebido apesar de os membros da alta direção terem interesse em promover um comportamento ético, trazendo para si a responsabilidade de formulação e promoção do código de ética e conduta. O código necessita detalhar os valores, princípios e comportamentos éticos esperados não apenas dos agentes públicos, mas também para os clientes, estagiários, empresas terceirizadas que atuam na organização. Faltam programas, eventos e ações de divulgação, bem como não existe um plano de treinamento de ética. O nível tático também considera a pergunta em um nível intermediário (61,79%), porque a maioria declara não ter percepção clara do funcionamento de um código de

ética e conduta na organização. Essa pergunta alcançou um nível de maturidade intermediária de 64,82%

Outro benefício para promover a integridade diz respeito a submeter o presidente, diretores, assessores e gerentes (Alta Administração) a um código de ética e conduta para definir o comportamento da liderança e comprometimento com a integridade. Para essa pergunta, o diretor administrativo e financeiro estabelece um nível aprimorado de maturidade (83,33%), por considerar que esteja estabelecida uma comissão de ética interligada com a autoridade máxima da Organização para aprimorar o código de ética e conduta, no entanto, reconhece a necessidade de avançar no sentido de estabelecer um plano de treinamento de ética e integridade para a alta administração e conselho gestor. A média gestão se manifesta-se em um nível de maturidade intermediário (61,82%), pois os gerentes táticos não têm percepção quanto ao código de conduta estabelecido para os membros da Alta Gestão alinhados a uma política de integridade. A avaliação institucional alcançou um status tímido de aprimoramento (72,58%).

Segundo a literatura, promover a integridade ainda está relacionado a uma menor vulnerabilidade da organização da prática de atos ilegais e ilegítimos, bem como, uma maior motivação para denúncia, por isso os casos de conflitos de interesse envolvendo membros da Alta Administração devem ser identificados e tratados. O diretor administrativo avalia essa pergunta em um nível avançado de aprimoramento (100%) por considerar que exista uma política de prevenção de conflitos de interesse estabelecida na organização, e que os mesmos são tratados em processos individualizados, direcionados a uma instância específica para tratamento das denúncias. No entanto, a média gestão avalia esse quesito em um nível intermediário (59,26%). A maioria dos respondentes demonstra não ter conhecimento de como registrar denúncias em caso de comportamento inadequado dos dirigentes. Essa pergunta obteve um nível de maturidade institucional aprimorado de 79,63%.

Prática: L.3.1 Estabelecer o modelo de governança

Na prática de estabelecer o modelo de governança, procurou-se analisar a existência de uma estrutura interna de governança, de um conselho gestor instituído, e se estão estabelecidos na FSCMPA critérios para segregações de funções para a tomada de decisões.

Essa prática foi composta de três perguntas, com uma pergunta alcançando o estágio intermediário, e duas perguntas alcançando o estágio aprimorado. No geral, essa prática alcançou um resultado de nível aprimorado de maturidade de governança (70,67%).

Quadro 18- Resultados obtidos na prática de estabelecer o modelo de governança

Práticas de Liderança	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação Nível Institucional	Classificação
Práticas:L3.1 Estabelecer o Modelo de Governança	80,00%	61,33%	70,67%	Aprimorado
L.3.1.1 A Estrutura interna de Governança da Organização está estabelecida?	100,00%	57,73%	78,86%	Aprimorado
L.3.1.2 O Conselho gestor está estabelecido?	90,00%	69,91%	79,95%	Aprimorado
L.3.1.3 Está estabelecida a segregação de funções para tomada de decisões críticas?	50,00%	56,36%	53,18%	Intermediário

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Na pergunta relacionada à necessidade de se estabelecer uma estrutura de governança, procurou-se detectar como funciona e quais são as instâncias internas de apoio à governança. A assessoria de planejamento considera que a estrutura de governança na FCMPA esteja estabelecida porque tem um conselho gestor instituído, auditoria interna, ouvidoria e comitê de ética e pesquisa, item obrigatório para hospitais de ensino, por isso pontua em 100% o nível de maturidade. Em seu processo de autoavaliação, a gestão tática declara não reconhecer uma estrutura de governança com a qual eles possam contar para encaminhar denúncias e fraudes, avaliando o modelo de governança em um nível intermediário (57,73%). Essa pergunta obteve um nível de maturidade institucional aprimorado de 78,86%.

Na pergunta relacionada à existência de um conselho gestor, o diretor administrativo e financeiro do órgão pontua em um nível aprimorado (90%), pois reconhece a existência de um conselho gestor devidamente formalizado com estatuto definido com critérios de participação; no entanto, apesar de ele considerar que as decisões emanadas pelo conselho sejam colocadas em prática, nem sempre elas são capitalizadas a todas as partes interessadas. A média gestão entende que o nível de maturidade esteja no nível intermediário (69,91%), pois tem pouca visibilidade da atuação do conselho gestor. Essa pergunta obteve um nível aprimorado de 79,95%.

Em estabelecer a segregação de funções para a tomada de decisões críticas, o diretor administrativo reconhece um nível de maturidade intermediário (50%), pois medidas para evitar a concentração de poder não estão sedimentadas, nem são adotados na organização. A média gestão avalia a pergunta em nível intermediário (56,36%), considerando que a maioria dos gerentes não tem visibilidade de critérios que evitem a concentração de poder nas mãos de poucos indivíduos para as decisões consideradas críticas. Essa pergunta obteve um nível de maturidade institucional intermediário de 53,18%.

Para o fenômeno da liderança, a pesquisa alcança como resultado final um nível aprimorado de maturidade de governança 71,46%.

Quadro 19- Resultado obtido do nível de maturidade das práticas do mecanismo de liderança

MECANISMO DE LIDERANÇA	71,46%	Aprimorado		
Práticas de Liderança	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação Nível Institucional	Classificação
Prática:L1.1 Promover a Capacidade de Liderança	64,58%	78,13%	71,36%	Aprimorado
Prática:L2.1 Promover a Integridade	83,73%	60,96%	72,34%	Aprimorado
Prática:L3.1 Estabelecer o Modelo de Governança	80,00%	61,33%	70,67%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

5.2 Análise do mecanismo de estratégia

O segundo fenômeno da governança é o mecanismo de estratégia. Ele está composto por cinco práticas consideradas estratégicas para determinar o caminho pelo qual a Organização chegará aos objetivos, demonstrando que a organização dispõe de um plano de intenções que deve ser compartilhado e aprimorado em todos os níveis hierárquicos, até tornar-se uma cultura organizacional. Será na estratégia que a liderança impulsionará a organização. Os resultados obtidos na pesquisa contemplam as seguintes práticas:

Quadro 20- Práticas do Mecanismo de Estratégia

MECANISMO ESTRATÉGIA
Prática:E1.1 Gerir Riscos
Prática:E2.1 Estabelecer a Estratégia
Prática:E2.2 Promover a Gestão Estratégica
Prática:E2.3 Monitorar o Alcance dos Resultados Organizacionais
Prática:E2.4 Monitorar o Desempenho das funções de Gestão

Fonte: Elaborado pela autora a partir do RBG/TCU (2021).

Prática E.1.1 Gerir Riscos

Para a prática de gerir riscos procurou-se analisar se o modelo de gestão de riscos está instituído, divulgado, monitorado e avaliado na organização, e se os riscos críticos são mapeados e geridos de forma a não vir a culminar com situações catastróficas.

Essa prática foi composta de cinco perguntas, alcançando uma avaliação de maturidade institucional aprimorada (82,66%).

Quadro 21- Resultados obtidos na prática de gerir riscos

Práticas de Estratégia	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação a Nível Institucional	Classificação
Práticas: E1.1 Gerir Riscos	90,83%	74,49%	82,66%	Aprimorado
E.1.1.1 A Política de Gestão de Risco está estabelecida?	100,00%	71,14%	85,57%	Aprimorado
E.1.1.2 O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido?	91,67%	84,86%	88,26%	Aprimorado
E.1.1.3 O modelo de gestão de riscos é divulgado?	91,67%	70,91%	81,29%	Aprimorado
E.1.1.4 O monitoramento e avaliação do sistema de Gestão de Riscos estão estabelecidos?	83,33%	70,83%	77,08%	Aprimorado
E.1.1.5 Os riscos considerados críticos para a Instituição são geridos?	87,50%	74,72%	81,11%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Ao perguntar para a assessoria de gestão de riscos se a política de gestão de riscos está estabelecida, ela pontuou o questionário em um nível aprimorado (100%), pois considera que a estrutura de gestão esteja estabelecida e contemplada na estrutura organizacional, devidamente documentada, aprovada, divulgada e integrada aos processos organizacionais. A média gestão pontua em um nível de maturidade aprimorado (71,14%), um pouco menor, porque nem todos consideraram conhecer e ter acesso à política documentada de gestão de riscos. Desse modo, essa pergunta está pontuada em um nível aprimorado (85,57%).

Perguntado quanto à estruturação do estabelecimento do modelo, o assessor de qualidade e risco pontua em um nível de maturidade aprimorado (91,67%), por considerar que a gestão de riscos tenha uma infraestrutura própria com gestores designados. Ainda possui processos operacionais de incidentes e eventos adversos funcionando por meio de notificações eletrônicas, com resultados compartilhados com os membros das instâncias maiores que são monitorados e avaliados por indicadores estabelecidos. A média gestão parece coadunar com essa visão quando oferece uma pontuação de 84,86% de nível de maturidade, pois em sua autoavaliação declara conhecer os instrumentos eletrônicos de registro de ocorrências, bem como os fluxos e sistemática para realizar as notificações. Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível de maturidade institucional aprimorado (88,26%).

Perguntado se a gestão de riscos é divulgada, a assessoria de qualidade e riscos considera essa pergunta em nível de maturidade aprimorada (91,67%), por considerar que o sistema de identificação de incidentes esteja estabelecido, com treinamentos implementados. Os casos graves que podem vir a culminar problemas têm fluxo determinado, e os assessores têm um canal direto com os membros da Alta Gestão para intermediar, analisar, mediar e estimular o registro de riscos. A média gestão pontua um nível aprimorado 70,91%, pois a maioria

considera já ter participado de eventos relacionados a diminuir riscos e probabilidades de acidentes. Desse modo, essa pergunta fica enquadrada em um nível aprimorado (81,29%).

Ao verificar se está estabelecido um sistema de monitoramento e avaliação do sistema de gestão de riscos, a assessoria da qualidade e risco pontua em um nível aprimorado (83,3%), pois considera que os indicadores de gestão de risco estejam estabelecidos e monitorados. A média gestão pontua também em um nível aprimorado (70,93%), porque mais da metade dos respondentes declaram não dispor indicadores de gestão de risco atrelados aos seus processos de trabalho. Desse modo, essa pergunta se enquadra em um nível aprimorado (77,08%).

Quanto aos riscos considerados críticos que afetam o alcance dos objetivos institucionais causando impactos nas operações, tais como os riscos de origem Natural, incêndios, uso de objetos contaminados, e outros, a assessoria da qualidade considera em um nível aprimorado (87,50%). Os riscos críticos têm impacto significativo nas operações e resultados, por isso devem ser avaliados com precisão e os respectivos planos de mitigação devem ser monitorados, englobando um plano imediato de resposta a esses riscos. Em sua avaliação, a assessoria da qualidade considera que alguns riscos críticos já dispõem de alguns indicadores que contribuem para a tomada de decisão dos gestores, no entanto considera como ponto ainda nefrágico a formação de critérios de tratamento de riscos decorrentes de processos de judicialização na organização. A média gestão considera um nível aprimorado (74,72%) pois a maioria dos respondentes conseguem visualizar planos de contingência voltados para os casos emergenciais de queda de energia, interrupção dos serviços de tecnologia da informação, paralisação de equipamentos, e considera o plano de contingência para evacuação em caso de incêndio o mais bem estruturado e divulgado. Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível aprimorado (81,11%).

Práticas: E.2.1. Estabelecer a estratégia

Na prática de estabelecer a gestão de risco, avaliam-se aspectos relacionados: à transparência e ao envolvimento das partes interessadas; ao alinhamento com as diretrizes e prioridades (de Estado ou de Governo); considera as políticas públicas e programas de governo pelos quais a organização seja responsável ou esteja diretamente envolvida na implementação.

Essa prática foi composta de duas perguntas que alcançou um nível de maturidade institucional de governança de 91,63%.

Quadro 22- Resultados obtidos na prática de estabelecer a estratégia

Práticas de Estratégia	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação a Nível Institucional	Classificação
Prática:E2.1 Estabelecer a Estratégia	100,00%	83,26%	91,63%	Aprimorado
E.2.1.1 O modelo de Gestão da Estratégia da Organização está estabelecido?	100,00%	78,64%	89,32%	Aprimorado
E.2.1.2 A estratégia da Organização está definida?	100,00%	87,88%	93,94%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Quanto ao estabelecimento do modelo da Gestão da Estratégia, a assessoria de planejamento considera o alcance de um nível de maturidade aprimorado (100%) reconhecendo que a organização dispõe de metas e ações estratégicas para o alcance dos objetivos e que os mesmos estão desenhados de acordo com o perfil epidemiológico institucional definido pela secretaria de saúde, que norteia a razão de ser da organização. As diretrizes e prioridades são estabelecidas conjuntamente para que as políticas públicas de sua competência sejam realizadas. A maioria dos respondentes da gestão tática declaram conhecer o perfil de atendimento e identificar o perfil epidemiológico da organização por isso enquadra a pergunta em nível de maturidade de governança aprimorado (78,64%). Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível aprimorado (89,32%).

Ao estabelecer a estratégia da Organização, a assessoria de planejamento considera que esse quesito tenha alcançado 100% de nível de maturidade. Pontua que o planejamento estratégico esteja estabelecido e vigorando sob a égide de uma missão, com uma visão de futuro e valores definidos, atrelados às políticas públicas de sua competência. Adota totalmente a formulação de objetivos e metas a serem alcançados, que são capilarizados nas unidades que têm seus respectivos responsáveis em monitorar as ações. Considera que os mecanismos para o desdobramento e acompanhamento do planejamento estratégico estejam estabelecidos funcionando com indicadores e divulgação dos resultados. A média gestão pontua favoravelmente essa pergunta, alcançando um percentual de 87,88% de nível de maturidade, pois a maioria dos gerentes conhece o planejamento estratégico e declaram participar de reuniões e revisões sistemáticas do planejamento, tanto do nível tático como o estratégico, estendendo as ações para o nível operacional, disseminando assim, as metas e ações estabelecidas no plano estratégico. Em níveis gerais, a pergunta foi pontuada em um nível aprimorado (93,94%).

Práticas: E.2.2. Promover a Gestão Estratégica

Essa prática diz respeito a avaliar se o planejamento das ações está sendo desdobrado de forma alinhada com as diversas unidades da organização. Segundo a literatura, isso deve ser realizado verticalmente com a estratégia organizacional, e horizontalmente com as demais unidades, de forma a gerar sinergia necessária ao alcance dos resultados pretendidos. Desse modo, nessa prática, avalia-se os principais modelos de gestão das atividades finalísticas estão estabelecidos e alinhados com as unidades de suporte.

Composta por onze perguntas essa prática, se estabelece com oito perguntas em níveis governança aprimorado e três em níveis de maturidade de governança intermediário. No geral, essa prática alcançou uma avaliação a nível institucional aprimorada (77,81%).

Quadro 23- Resultados obtidos na prática de promover a gestão estratégica

Práticas de Estratégia	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação a Nível Institucional	Classificação
Prática:E2.2 Promover a Gestão Estratégica	84,76%	70,86%	77,81%	Aprimorado
E.2.2.1 A Alta administração Estabeleceu o modelo de Gestão da Qualidade e Segurança?	100,00%	89,55%	94,77%	Aprimorado
E.2.2.2 A alta administração estabeleceu o modelo de gestão de pessoas?	64,29%	68,41%	66,35%	Intermediário
E.2.2.3 A Alta administração estabeleceu o modelo de Gestão da Tecnologia de Informação?	61,67%	63,94%	62,80%	Intermediário
E.2.2.4 A Alta Administração estabeleceu o modelo de Gestão das Contratações?	53,57%	65,91%	59,74%	Intermediário
E.2.2.5 A alta administração estabeleceu o modelo de Gestão Orçamentária e Financeira?	100,00%	58,49%	79,25%	Aprimorado
E.2.2.6 A Alta Gestão Estabelece o Modelo de Governança Clínica?	100,00%	66,84%	83,42%	Aprimorado
E.2.2.6 A Alta Gestão Estabelece o Modelo de Governança Clínica?	93,48%	66,84%	80,16%	Aprimorado
E.2.2.7 A Alta Gestão Estabelece o Modelo de para a Atenção à Saúde?	68,18%	73,60%	70,89%	Aprimorado
E.2.2.8 A Alta Gestão Estabelece o Modelo do Ensino e Pesquisa?	91,18%	72,27%	81,72%	Aprimorado
E.2.2.9 Estabelece o alinhamento transorganizacional com as demais redes de atenção à saúde?	100,00%	76,82%	88,41%	Aprimorado
E.2.2.9 Estabelece o alinhamento transorganizacional com as demais redes de atenção à saúde?	100,00%	76,82%	88,41%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Perguntado quanto ao modelo de gestão da qualidade e segurança, a assessoria da qualidade pontua em 100% o nível de maturidade, considerando que a política de gestão da qualidade esteja devidamente documentada e que dispõe de infraestrutura e recursos necessários ao seu funcionamento, com gestores designados encarregados de implementar as

ações de gestão da qualidade. Considera que os processos finalísticos estejam mapeados e os principais macroprocessos desenhados, funcionando com interações de processos e contratos formalizados para ajustar as ações que possuem transversalidade. Considera que as ações da gestão da qualidade sejam devidamente divulgadas para toda a organização. No plano tático, a média demonstra coadunar com esse entendimento, pois pontua em um nível aprimorado (89,55%). Considera que os macroprocessos de seus setores estejam definidos, os quais realizam interações de processos com outros setores da organização. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade Institucional aprimorado (94,77%).

Em estabelecer o modelo de gestão de pessoas, o gerente de recursos humanos considera estabelecida a política documentada de gestão de pessoas e pontua a pergunta em um nível de maturidade intermediário (64,29%), pois a política não está disponível a todas as partes interessadas e adota muito pouco a divulgação, reconhecendo que ainda falta avançar em alguns aspectos relacionados a alinhar o regimento documentado do corpo clínico com os conselhos de classe. A avaliação do gestor, de certa forma, tem coerência com a resposta do nível tático que avalia também em um nível de maturidade intermediário (68,41%), pois praticamente 65% dos respondentes declaram ter limitações de acesso à política documentada de gestão de pessoas enquadrando a pergunta em um nível de maturidade institucional intermediário (66,35%).

Em estabelecer o modelo de gestão da tecnologia de informação, o gestor de tecnologia da informação aponta a pergunta para um nível de maturidade intermediário (61,67%), pois considera que apesar de o modelo estar estabelecido com objetivos e metas, adota em menor parte a política documentada para a tecnologia de informação. Considera que apesar de estar estabelecido os controles de acessos, protocolos de serviços de redes, instalação de antivírus, bem como, canais de comunicação apropriados em caso de notificação de incidentes, ainda necessita relacionar os riscos relacionados à segurança da tecnologia de informação relacionados aos planos de contingência e aprimoramento dos testes de segurança. A gestão tática possui o mesmo entendimento quando pontua a pergunta em um nível de maturidade intermediário (63,94%). A baixa pontuação está relacionada à falta de maturidade de apropriação dos planos de contingência estabelecidos, e até mesmo dificuldades relacionadas às rotinas operacionais. Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível de maturidade institucional intermediária (62,80%).

Em definir o modelo de Gestão das Contratações, o gerente de logística pontua em um nível de maturidade intermediário (53,57%), pois considera que as diretrizes para a gestão de contratações ainda estão em processo de aprimoramento. Opina que há a necessidade desenvolver capacitação na área de contratações, melhorar as definições dos papéis dos gestores,

principalmente quanto aos fiscais de contrato responsáveis pela gestão dos contratos. A política de avaliação de fornecedores, principalmente no que concerne à aplicação de penalidades para aqueles que descumprem os contratos com a organização, precisa ser aprimorada. Cabe ressaltar que a média gestão coaduna com essa visão quando posiciona a pergunta em um nível de maturidade intermediário (65,91%), pois a maioria dos gerentes (64%) não consegue ter a percepção de como converter as regras estabelecidas nos contratos de prestação de serviços para o atendimento de suas necessidades. Desse modo, a pergunta alcança um nível de maturidade institucional intermediário (59,74%).

Em estabelecer o modelo de Gestão Orçamentária e Financeira, o gerente de orçamento considera um nível de maturidade aprimorado (100%). O orçamento, além de alinhado ao planejamento estratégico, tem suas diretrizes definidas, monitoramento, divulgação e transparência quanto aos resultados. Cabe ressaltar que a média gestão não possui o mesmo entendimento quando ela pontua em um nível maturidade intermediário (58,49%), haja vista que 64% dos respondentes parecem não se sentir envolvidos no processo de gestão do orçamento. A explicação repousa no fato de não se sentir envolvidos e ter conhecimento das prioridades de investimentos planejados para serem executados na organização. Desse modo, essa pergunta obteve um nível de maturidade institucional aprimorado (79,25%).

Em estabelecer o modelo de governança clínica, tanto o diretor assistencial quanto o diretor técnico da organização, consideram a pergunta em um nível de maturidade aprimorado (100% e 93,40%). No entanto, o diretor técnico considera a necessidade de maior suporte nas questões de infraestrutura, recursos humanos, e questões relacionadas aos equipamentos de engenharia clínica. Ambos reconhecem o nível elevado da organização com relação aos estabelecimentos das diretrizes do modelo assistencial com processos voltados para a qualidade e segurança do paciente. Os níveis táticos não acompanham o mesmo entendimento quando enquadram a pergunta em um nível de maturidade intermediário (66,84%), pois 76% dos respondentes entendem que melhorias necessitam ser implementadas, principalmente no que diz respeito a não dispor de um número de profissionais com competências e capacitação compatível com a necessidade de serviços, o que prejudica a governança clínica. Assim sendo essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional aprimorada (83,42% e 80,16%).

Em estabelecer o modelo para a atenção à saúde, a assessoria de planejamento pontua essa pergunta em um nível de maturidade intermediário (68,18%) pois considera que o termo de parceria com a secretaria de estado de saúde pública não está em vigor, portanto, não possui mensuração de resultados, nem tampouco indicadores; o hospital funciona com alguns leitos que ainda não foram habilitados, portanto, não dispõe de contrapartida financeira para o

atendimento; não existem critérios para ter visibilidade das barreiras e dificuldade que os usuários enfrentam para ter acesso aos serviços, bem como não existem critérios definidos para gerenciar a fila de espera do SUS, o que é muito prejudicial para as políticas públicas. Na visibilidade do nível tático, a pergunta alcança um nível de maturidade aprimorado (73,60%), porque a maioria declara ter visibilidade dos termos que regem o contrato de gestão no que diz respeito ao acesso ser realizado via regulação, tanto para as urgências e emergências, como para os acessos a consultas e internações. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional aprimorado (70,89%).

Em estabelecer o modelo do Ensino e Pesquisa, o diretor de Ensino e Pesquisa pontua a pergunta em um nível de maturidade aprimorado (91,18%), pois considera que o modelo esteja estabelecido, funcionando totalmente alinhados com as diretrizes organizacionais. Reconhece que necessita melhorar o gerenciamento das atividades de ensino e de pesquisa no âmbito da organização, principalmente no que concerne a estabelecer diretrizes para atuação conjunta de preceptores e residentes no acompanhamento dos residentes e estudantes de graduação. A média gestão também avalia em nível de maturidade aprimorado (72,27%), pois a maioria dos gerentes considera ter envolvimento com as propostas do ensino e pesquisa realizada na organização. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional aprimorado (81,72%).

Por fim, em estabelecer o alinhamento transorganizacional com as demais redes de atenção à saúde, tanto o diretor assistencial como o diretor técnico pontuam em nível máximo de maturidade aprimorada (100%). Ambos reconhecem que existe uma formação de atuação conjunta com outros componentes da rede de atenção à saúde, funcionando com diretrizes de suporte e apoio para atuação conjunta em caso de urgências e emergências. As médias gestões também mantêm uma pontuação de nível de maturidade aprimorada (76,82%), em que os respondentes, consideram adotar totalmente parcerias e alinhamentos com outros componentes da rede. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional aprimorado (88,41%).

Práticas: E.2.3. Monitorar o alcance dos Resultados organizacionais

Na prática de monitorar o alcance dos resultados organizacionais verifica-se se a organização está voltada para o acompanhamento periódico por meio de rotinas para aferir, tratar e relatar as situações de não alcance de metas para as partes interessadas sobre os resultados alcançados como forma de demonstrar se a estratégia está sendo implementada,

realizada de forma eficiente, monitorada com eficácia, e se os resultados são alcançados com efetividade, ou seja, com qualidade.

Essa prática foi estruturada em três perguntas em que duas alcançam um nível de maturidade aprimorado; uma se estabelece nível de maturidade intermediária. No geral, essa prática alcança uma avaliação a nível de maturidade institucional aprimorada de 77,09%.

Quadro 24 - Resultados obtidos na prática de monitorar o alcance dos resultados organizacionais

Práticas de Estratégia	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação a Nível Institucional	Classificação
Prática: E2.3 Monitorar o Alcance dos Resultados Organizacionais	82,22%	71,96%	77,09%	Aprimorado
E2.3.1 A Execução da Estratégia é Monitorada (Eficácia) (alcance das metas programadas não implica em custos)?	80,00%	74,77%	77,38%	Aprimorado
E2.3.2 A Eficiência dos processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada (relação entre o serviço e o custo)?	66,67%	70,65%	68,66%	Intermediário
E2.3.3 Os efeitos da Estratégia são avaliados (Efetividade, Alcance dos resultados pretendidos com qualidade)?	100,00%	70,45%	85,23%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Perguntado se a execução da estratégia é monitorada com eficácia, ou seja, se as metas a serem alcançadas estão sendo realizadas com o mínimo custo, o diretor de planejamento considera em um nível de maturidade aprimorado (80%). Ele entende que os objetivos estratégicos já são traduzidos em metas, e estas são desmembradas em ações, com resultados avaliados em um determinado período de tempo com procedimentos de reavaliação periódico. No entanto, reconhece que necessita amadurecer nas questões relativas aos procedimentos das avaliações, pois os indicadores não refletem as metas projetadas comparadas às realizadas, e nem sempre quando as metas não são alcançadas elas são redirecionadas. O nível tático pontua em um nível de maturidade aprimorado (74,77%), porque a maioria declara conhecer as metas organizacionais a serem alcançadas de sua responsabilidade que irão contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional aprimorado (77,38%).

Na avaliação da eficiência dos processos, o diretor de planejamento pontua a pergunta em nível de maturidade intermediário (66,67%), pois entende que apesar de a organização sempre pensar no custo-benefício na inclusão de novas metas nos objetivos estratégicos, às vezes quando as metas estão relacionadas à introdução e à inclusão de novos serviços nem sempre elas são avaliadas economicamente (capacidade orçamentária), ou assistencialmente

(necessidade de serviços). Às vezes novos serviços e insumos são introduzidos sem avaliação prévia, podendo inclusive prejudicar a sustentabilidade econômica e assistencial da organização. Nem sempre os registros são realizados, portanto, não são tomadas medidas de tratamento e redirecionamento das metas. A gestão tática pontua essa pergunta em um nível de maturidade aprimorado (70,65%), pois os respondentes afirmam monitorar e avaliar o desperdício nos seus serviços, avaliando se suas ações são viáveis e sustentáveis. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional intermediário (68,66%).

Por fim, ao analisar se os efeitos da Estratégia são avaliados com efetividade para o alcance dos resultados pretendidos com qualidade, o diretor de planejamento pontua em nível de maturidade aprimorado (100%), pois reconhece os resultados diretos e indiretos estão contribuindo para solucionar os problemas identificados na organização, oferecendo mais qualidade aos serviços. Considera que estabelece e divulga os resultados alcançados dos objetivos estratégicos capilarizando as informações a todas as partes interessadas. A gestão tática da organização avalia em um nível de maturidade aprimorado (70,45%), pois declaram participar dos processos de avaliação dos resultados alcançados dos objetivos estratégicos. Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível de maturidade institucional aprimorado (85,23%).

Práticas E.2.4. Monitorar o desempenho das funções de gestão

Na prática de monitorar o desempenho das funções de gestão, procura-se avaliar se a liderança monitora o desempenho das funções de gestão de forma periódica, sistemática e contínua, obtendo informações precisas, confiáveis e tempestivas com aferição dos indicadores, e produção de relatórios da gestão padronizados para proporcionar a tomada de decisão com base em evidências.

Para avaliar essa prática, nove perguntas foram concebidas com sete alcançando um nível aprimorado, e duas perguntas se estabelecem em um nível intermediário. No geral, essa prática alcançou um nível de maturidade institucional aprimorado (82,11%).

Quadro 25- Resultados obtidos na prática de monitorar o desempenho das funções de gestão

Práticas de Estratégia	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação a Nível Institucional	Classificação
Prática:E2.4 Monitorar o Desempenho das funções de Gestão	86,46%	71,40%	82,11%	Aprimorado
E2.4.1 A liderança monitora o desempenho da gestão da qualidade e segurança do paciente?	100,00%	80,00%	90,00%	Aprimorado
E2.4.2 A liderança monitora o desempenho da gestão de Pessoas?	53,13%	83,02%	68,07%	Intermediário
E2.4.3 A liderança monitora o desempenho da gestão de Tecnologia da Informação?	100,00%	77,63%	88,82%	Aprimorado
E2.4.4 A liderança monitora o desempenho da gestão da gestão das contratações?	50,00%	62,50%	56,25%	Intermediário
E2.4.5 A liderança monitora o desempenho da gestão Orçamentária e Financeira?	87,50%	67,73%	77,61%	Aprimorado
E2.4.6 A liderança monitora o desempenho da Governança Clínica ?	100,00%		100,00%	Aprimorado
E2.4.6 A liderança monitora o desempenho da Governança Clínica?	100,00%		100,00%	Aprimorado
E2.4.7 A Liderança monitora o desempenho da Atenção à Saúde (Processos Finalísticos)?	87,50%	74,84%	81,17%	Aprimorado
E2.4.8 A Liderança monitora o desempenho do Ensino e Pesquisa?	100,00%	54,09%	77,05%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Não foram aplicadas perguntas para o nível tático relacionados à governança clínica.

Em monitorar o desempenho da gestão da qualidade e segurança do paciente a assessoria da qualidade e risco considera essa pergunta em um nível de maturidade aprimorado (100%), pois entende que as informações do desempenho da gestão da qualidade e segurança estão devidamente organizadas e consolidadas de acordo com as metas estabelecidas, com leitura de indicadores e relatórios periódicos de acompanhamento. O nível tático pontua em um nível de maturidade aprimorado (80%), pois declaram ter visibilidade do desempenho da gestão da qualidade e segurança do paciente. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional aprimorado (90%).

No monitoramento do desempenho da gestão de pessoas, o gestor dos recursos humanos da organização considera um nível de maturidade intermediário (53,13%) reconhecendo que apesar de as metas para a gestão de pessoas estarem estabelecidas, as informações necessitam ser melhor organizadas e consolidadas, para que os indicadores possam ser adotados. Considera que os resultados ainda não sejam utilizados para a tomada de decisões, pois os relatórios estão ainda em fase de elaboração, e quase não adota a divulgação dos resultados às partes interessadas. A gestão tática pontua em um nível de maturidade aprimorado (83,02%), pois em seu universo de atuação, considera monitorar o desempenho da gestão, principalmente no que

diz respeito ao controle de plantões. Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível de maturidade institucional intermediário (68,07%).

Em monitorar o desempenho da gestão de tecnologia da informação, o gerente da tecnologia da informação considera em um nível de maturidade aprimorado de 100%, reconhecendo que as informações estão devidamente organizadas e consolidadas de acordo com as metas estabelecidas, com leitura de indicadores e relatórios periódicos de acompanhamento. A gestão tática pontua também em um nível de maturidade aprimorado (77,63%). Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível de maturidade aprimorado (88,82%).

No monitoramento do desempenho da gestão das contratações, o gerente da logística considera um nível de maturidade intermediário (50%), pontuando que os relatórios estão ainda em fase de elaboração, os registros necessitam ser melhor organizados e consolidados, os indicadores não estão sendo utilizados para a tomada de decisões, e quase não adota a divulgação dos resultados às partes interessadas. Considera que algumas providências já estejam em fase de processamento, tais como adotar uma política de qualificação de fornecedores, e aprimoramento nas diretrizes para aquisição de insumos. A gestão tática classifica em um nível de maturidade intermediário (62,50%), pois considera que as diretrizes para a aquisição de insumos não atendem às necessidades do hospital. Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível de maturidade institucional intermediária (56,25%).

Em monitorar o desempenho da gestão orçamentária e financeira, o gerente da Gestão orçamentária e financeira considera a organização em um nível de maturidade aprimorado (87,50%) reconhecendo que as informações concernentes à gestão orçamentária e financeira possui leitura de indicadores, com orçamentos monitorados e controlados; no entanto, ainda considera que os relatórios gerenciais necessitam ser aprimorados, organizados e consolidados e disponibilizados para a alta gestão com periodicidade. A gestão tática classifica esse quesito em um nível de maturidade intermediário (67,73%) pois alguns respondentes declaram não ter visibilidade da transparência da gestão orçamentária e financeira. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional aprimorado (77,61%).

Em monitorar o desempenho da Governança Pública, tanto o diretor assistencial quanto o diretor técnico foram unânimes em opinar por um nível de maturidade aprimorado (100%). Eles consideram que os indicadores assistenciais estejam estabelecidos, as informações consolidadas e organizadas com metas previstas, com monitoramento e acompanhamento periódico. Não foi aplicada pergunta ao nível tático. Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível de maturidade institucional aprimorado (100%).

Em monitorar o desempenho da atenção à saúde, o assessor de planejamento pontua em um nível de maturidade aprimorado (87,50%). Considera estabelecido os indicadores para avaliar os processos e gestão da atenção à saúde, necessitando apenas refina-los e consolida-los as metas do Plano Estadual de saúde – PES. Além disso, as filas de espera do SUS precisam ser monitoradas, para alinhar medidas de aprimoramento da gestão. A média gestão avalia a prática de governança em um nível de maturidade aprimorado (74,84%), pois os respondentes declararam não ter visibilidade de todos os procedimentos realizados dentro do mês na organização. Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível de maturidade institucional aprimorado (81,17%).

Em monitorar o desempenho do Ensino e Pesquisa, a Diretora pontua esse quesito em um nível de maturidade aprimorado (100%), pois considera que as atividades de ensino e pesquisa estejam sendo mensuradas, avaliadas com indicadores alinhados ao plano estratégico da organização. A média gestão parece visualizar as questões relacionadas ao ensino de forma distanciada, pois pontua em um nível de maturidade intermediário (54,09%). Alguns respondentes declaram não conhecer os indicadores de avaliação do ensino e pesquisa que contribuem para a formação de profissionais de saúde de sua organização. Desse modo, pela média, essa pergunta alcança um nível de maturidade aprimorado (77,05%).

Com isso, conclui-se o resultado para o fenômeno da estratégia na organização que conforme o quadro abaixo expressa o maior nível de boas práticas de governança, alcançando um nível de maturidade de governança aprimorado com um percentual alto de 82,26%

Quadro 26- Resultado obtido do nível de maturidade de governança do mecanismo de Estratégia

MECANISMO DE ESTRATÉGIA	82,26%	Aprimorado		
Práticas de Estratégia	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação a Nível Institucional	Classificação
Prática:E1.1 Gerir Riscos	90,83%	74,49%	82,66%	Aprimorado
Prática:E2.1 Estabelecer a Estratégia	100,00%	83,23%	91,63%	Aprimorado
Prática:E2.2 Promover a Gestão Estratégica	84,74%	70,86%	77,81%	Aprimorado
Prática:E2.3 Monitorar o Alcance dos Resultados Organizacionais	82,22%	71,96%	77,09%	Aprimorado
Prática:E2.4 Monitorar o Desempenho das funções de Gestão	86,46%	71,40%	82,11%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

5.3 Análise do mecanismo de controle

C.3. Mecanismo de Controle

O mecanismo de controle é o terceiro e último fenômeno da governança analisado e ele está composto por quatro práticas que envolvem o estabelecimento de controles, relacionados à transparência e o *accountability*, que entre outras coisas diz respeito à prestação de contas das ações e à responsabilização pelos atos praticados. Ele é composto de quatro práticas que devem ser observadas para se alcançar bons níveis de governança.

Quadro 27- Mecanismo de Controle

MECANISMO CONTROLE
Prática:C1.1 Assegurar a Efetividade da Auditoria Interna
Prática:C2.1 Garantir a Accountability
Prática:C2.2 Promover a Transparência
Prática:C2.3 Avaliar a Satisfação das Partes Interessadas

Fonte: Elaborado pela autora a partir do RBG/TCU/2021

Prática: C.1.1. Assegurar a efetividade da auditoria interna

Para assegurar a efetividade da auditoria interna, a pesquisa analisa se há uma auditoria interna instituída, em conexão com algum comitê de governança, com resultados sendo avaliados e aproveitados pela alta gestão, na promoção de melhorias para a organização.

Essa prática composta por oito perguntas classifica cinco em um nível intermediário, duas em um nível iniciado e uma no nível inexpressivo, alcançando um nível de maturidade de governança institucional intermediário (46,34%).

Quadro 28- Resultados obtidos na prática de assegurar a efetividade da auditoria interna

Práticas de Controle	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação Nível Institucional	Classificação
Práticas:C1.1 Assegurar a Efetividade da Auditoria Interna	37,14%	65,73%	46,34%	Intermediário
C1.1.1 A Função do Controle interno na Organização está estabelecida (Controle Interno)	51,92%	71,23%	61,58%	Intermediário
C1.1.1 A Função de Auditoria Interna Assistencial e Administrativa na Organização está estabelecida (Auditoria Interna)	32,69%	71,23%	51,96%	Intermediário
C1.1.2 A instância superior de governança e ou/ a alta administração recebem serviços do controle interno que adicionam valor a organização (Controle interno)	62,50%	45,05%	53,77%	Intermediário
C1.1.2 A instância superior de governança e ou/ a alta administração recebem serviços de auditoria interna que adicionam valor a organização (Auditoria Interna)	25,00%	45,05%	35,02%	Iniciando
C1.1.3 A organização acompanha os resultados dos trabalhos do Controle Interno? (Controle Interno)	50,00%	80,91%	65,45%	Intermediário
C1.1.3 A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna (Auditoria Interna)	25,00%	80,91%	52,95%	Intermediário
C1.1.4 A instância superior de Governança ou a alta administração da organização opinam sobre o desempenho do Controle Interno? (Controle Interno)	37,50%		37,50%	Iniciando
C1.1.4 A instância superior de Governança ou a alta administração da organização opinam sobre o desempenho da função da auditoria interna? (Auditoria Interna)	12,50%		12,50%	Inexpressível

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Não foram aplicadas perguntas para o nível tático relacionadas as perguntas C1.1.1.4, pois a pergunta apenas se relaciona ao nível estratégico.

Em avaliar as funções do controle interno, o assessor de controle interno pontua a pergunta em um nível de maturidade intermediário (51,92%), pois declara não conseguir alinhar as práticas do controle interno com auditoria interna da organização. Não dispõe de alguns mecanismos de avaliação como: avaliar a gestão dos suprimentos, bens e serviços, processos licitatórios, a regularidade dos convênios e os recolhimentos de tributos e contribuições previdenciárias dos contratos, da folha de pagamento, a gestão orçamentária, e nem tampouco, analisar a relação custo-benefício da despesa pública. Para o nível tático o controle interno ou auditoria interna é pontuada em um nível de maturidade aprimorada (71,23%). Desse modo, pela média essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional intermediária (61,58%).

Em avaliar as funções da auditoria interna, o assessor da auditoria interna pontua a pergunta em um nível de maturidade iniciado (32,69%) pois ele considera que o plano de trabalho da auditoria interna ainda se encontra em processo de formatação. Reconhece que

apesar de estar estabelecido o setor, as suas funções ainda não estão bem definidas, pois não há um estatuto definido com regras formais de funcionamento. A infraestrutura carece de equipes suficientes para realizar investigação interna, e ainda necessita avançar em controles para detectar indícios de fraudes e corrupção. A acessibilidade com a alta gestão é parcial, bem como, adota parcialmente a avaliação da gestão clínica e assistencial e dos processos finalísticos. A gestão tática considera em um nível de maturidade aprimorado (71,23). Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível institucional intermediária (51,96%).

Perguntado se a instância superior de governança e/ou a Alta Administração recebem serviços do controle interno adicionando valor à organização, o assessor de controle interno pontua esse quesito em um nível de maturidade intermediário (62,50%), pois adota parcialmente uma política de controle interno alinhada à política de riscos críticos. A gestão tática pontua em um nível intermediário (45,05%). Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível institucional intermediário (53,77%).

Perguntado o mesmo para o assessor de auditoria interna, o mesmo pontua esse quesito em um nível de maturidade iniciado (25%), pois reconhece que as práticas e objetivos das auditorias ainda não estão totalmente em consonância com as metas estabelecidas pela Organização, e ainda avalia apenas parcialmente a atuação da organização no que concerne às normas legais e éticas. A Auditoria interna dispõe que nem chega a adotar uma rotina de trabalho contra fraudes e corrupções. O nível tático considera um nível de maturidade de iniciado (45,05%), pois não recebe equipes e propostas de investigação para identificar riscos de fraude e corrupção de agentes públicos e privados. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional iniciado (35,02%).

Perguntado ao controle interno se a organização acompanha os resultados dos trabalhos desenvolvidos pelos seus setores, o assessor do controle interno aponta um índice de maturidade intermediário (50%), reconhecendo que apesar de adotar parcialmente um alinhamento com a alta gestão para estabelecer critérios para avaliar os relatórios emitidos pelo controle interno, estes ainda não se transformam em planos de ação, desperdiçando uma atuação preciosa que seria de fundamental importância para o atingimento de metas e melhoria dos serviços. A média gestão entende que os serviços de auditoria têm um desempenho favorável, oferecendo oportunidades de melhorias, por isso pontua em um nível de maturidade aprimorado (80,91%). Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional intermediário (65,45%).

Feita a mesma pergunta para a auditoria interna, ela pontuou um nível de maturidade iniciada (25%), pois adota em menor parte todas as considerações pontuadas pelo controle

interno. A média gestão pontua em um nível aprimorado (80,91%) de maturidade pois entende que os serviços de auditoria podem ter um desempenho favorável, oferecendo oportunidades de melhorias. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional intermediário (52,95%).

Perguntado se a instância superior de governança ou a alta administração da organização opinam sobre o desempenho do controle interno, o assessor do controle interno pontua em um nível de maturidade iniciado (37,50%), pois considera não estar estabelecida métrica de desempenho, muito embora alguns indicadores do setor sejam analisados. A média gestão não foi consultada quanto a esse quesito, por ser bastante peculiar entre as partes. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional iniciado (37,50%).

Perguntado o mesmo para a auditoria interna, ela pontua em um nível de maturidade inexpressivo (12,50%), reconhecendo que as métricas que avaliam o desempenho da atuação das auditorias não estão estabelecidas, nem é avaliado o seu desempenho pela alta gestão e instância superior de governança. A média gestão não foi consultada quanto a esse quesito, por ser bastante peculiar entre as partes. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional inexpressivo (12,50%).

Prática: C.2.1. Garantir a *accountability*

Em garantir o *accountability*, a pesquisa procura identificar se os canais de denúncias estão instituídos, organizados e divulgados, se a organização presta constas diretamente para a sociedade publicando extratos de todos os relatórios de acompanhamento.

Essa prática foi composta por três perguntas, sendo que a mesma pergunta foi direcionada à assessoria de comunicação e à assessoria de planejamento responsáveis pela sua execução. Desse montante, três perguntas se classificaram no nível aprimorado, e uma no nível intermediário de maturidade de governança. A organização alcança para essa prática, um nível de maturidade de governança institucional aprimorado (80,72%).

Quadro 29 - Resultados obtidos na prática de garantir a *accountability*

Prática de Controle	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação Nível Institucional	Classificação
Prática: C2.1 Garantir a Accountability	87,50%	73,94%	80,72%	Aprimorado
C2.1.1 A Organização presta contas diretamente à sociedade? (Assessoria e Planejamento)	100,00%	70,47%	85,24%	Aprimorado
C2.1.1 A Organização presta contas diretamente à sociedade? (Assessoria de comunicação)	66,67%	70,47%	68,57%	Intermediário
C2.1.2 A Organização publica extrato de todos os respectivos relatórios de acompanhamento? (Assessoria de Planejamento)	83,33%	81,36%	82,35%	Aprimorado
C2.1.3 O canal de denúncias está estabelecido? (Diretoria Administrativa)	100,00%	73,46%	86,73%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Em prestar contas diretamente à sociedade, a assessoria de planejamento pontua esse quesito em um nível aprimorado (100%), por entender que a Organização possui canais de comunicação com a sociedade, como reuniões mensais do controle social. Também são estabelecidos, e publicado o relatório anual de gestão com todas as realizações do plano plurianual concernentes à execução dos programas, projetos e metas físicas e financeiras alcançadas. A média gestão pontua também em um nível de maturidade aprimorado (70,47%) pois considera que apesar de existirem alguns canais de informação, os mesmos necessitam ser melhorados. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional aprimorado (85,24%).

Em prestar contas diretamente à sociedade, a assessoria de comunicação pontua em um nível de maturidade intermediário (66,67%), visto que as necessidades de publicidade de informações decorrentes de exigências normativas, jurisprudenciais e de demandas das partes interessadas necessitam ser definidas e descritas pela organização. A organização estabelece uma política de prestação de contas, e divulga informações nos sítios da internet, no entanto, entende que algumas informações necessitam ser melhor trabalhadas, principalmente em estabelecer periodicidade para atualizar e alimentar as informações disponibilizadas no portal da transparência. A média gestão pontua em um nível de maturidade aprimorado (70,47%), pois visualiza e consulta no Portal da Transparência. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional intermediário (68,57%).

Perguntado se a Organização publica extrato de todos dos respectivos relatórios de acompanhamento, a assessoria de planejamento pontua em um nível de maturidade aprimorado (83,33%), porque apesar dos resultados da prestação de contas da organização serem publicadas conforme as exigências e pareceres legais com os objetivos e metas a serem alcançados, nem

sempre o alcance dessas metas está alinhado com orçamentos. A média gestão também pontua em um nível aprimorado (81,36%), pois a maioria consegue visualizar os indicadores e meta que são atribuídos às suas gerências nas publicações. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional aprimorado (82,35%).

Perguntado se o canal de denúncias está estabelecido, a Diretoria Administrativa e Financeira pontua em um nível de maturidade aprimorado (100%), por considerar que o canal de denúncias esteja estabelecido e devidamente estruturado. A média gestão também pontua em um nível aprimorado (73,46%), apenas considerando que os resultados e retornos de denúncias formalizadas não dispõem de plano de resposta, inclusive para denúncias contra fraudes e corrupções. Alguns respondentes não têm muita percepção de diretrizes definidas para aplicação de sanções para os casos de irregularidades comprovadas. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional aprimorado (86,73%).

Prática: C.2.2. Promover a Transparência

Em promover a transparência, a pesquisa procura identificar a promoção da comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Essa prática é composta por apenas uma pergunta que se classifica em um nível de maturidade de governança institucional aprimorado (71,82%).

Quadro 30 – Resultados obtidos na prática de promover a transparência

Prática de Controle	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação a Nível Institucional	Classificação
Prática:C2.2 Promover a Transparência	75,00%	68,64%	71,82%	Aprimorado
C2.2.1 A transparência ativa (divulgação independente de requerimentos) e passiva (disponibilizar informações em atendimento a demanda) são asseguradas as partes interessadas?	75,00%	68,64%	71,82%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Ao perguntar se a transparência ativa e a transparência passiva são asseguradas às partes interessadas, a assessoria de comunicação pontua esse quesito em um nível aprimorado (75%). Considera que a política de comunicação na organização ainda não esteja devidamente estabelecida, bem como os papéis e responsabilidades para a alimentação de dados ainda necessitam ser melhor definidos. A média gestão pontua esse quesito em um nível de maturidade intermediário (68,64%), pois a maioria não tem visibilidade sobre a política de

comunicação da organização. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade aprimorado (71,82%).

Prática: C.2.3. Avaliar a satisfação das partes interessadas

Ao avaliar a satisfação das partes interessadas, a pesquisa procura analisar se a organização disponibiliza e informa todos os serviços que são prestados por ela (carta de serviços ao usuário), e se os usuários se encontram satisfeitos com os serviços fornecidos. Essa prática composta por três perguntas, duas foram classificadas em nível aprimorado e uma em nível intermediário de maturidade de governança. Essa prática alcança um nível de maturidade de governança institucional aprimorado (72,73%).

Quadro 31- Resultados obtidos na prática de monitorar a satisfação dos usuários

Prática de Controle	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação Nível Institucional	Classificação
Prática:C2.3 Monitorar a satisfação dos Usuários	83,33%	62,13%	72,73%	Aprimorado
C2.3.1 A Carta de serviços ao Usuário é elaborada, divulgada e atualizada com informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado?	50,00%	58,86%	54,43%	Intermediário
C2.3.2 A organização assegura que os serviços estejam acessíveis dentro dos padrões de acessibilidade?	100,00%	64,09%	82,05%	Aprimorado
C2.3.3 A organização promove a participação dos usuários com vistas a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados?	100,00%	63,43%	81,71%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Perguntado se a carta de serviços ao usuário é elaborada, divulgada e atualizada, a assessoria de planejamento pontua em um nível de maturidade intermediário (50%), pois considera que a carta esteja em vias de publicação. A média gestão coaduna com esse nível de maturidade intermediária (58,86%), pois a maioria dos respondentes declaram não ter visibilidade da carta de serviços. Desse modo, essa pergunta foi pontuada em um nível de maturidade institucional intermediário (54,43%).

Perguntado se a organização assegura que os serviços estejam dentro dos padrões de acessibilidade, a diretora assistencial opina com um nível de maturidade aprimorado (100%), assegurando que a política de humanização esteja estabelecida e que dá visibilidade quanto aos profissionais que estão disponíveis para atendimento dos serviços. A média gestão considera em um nível de maturidade intermediário (64,09%), pois alguns respondentes declaram não

conhecer os princípios e diretrizes da política de humanização da organização. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional aprimorado (82,05%).

Ao se perguntar se a organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados, a diretora assistencial declara um nível de maturidade aprimorado (100%), por considerar que as diretrizes para realizar a pesquisa de satisfação estejam estabelecidas. A média gestão considera um nível de maturidade (63,43%), por declarar não participar de pesquisas para avaliar a satisfação dos clientes. Desse modo, essa pergunta alcança um nível de maturidade institucional aprimorado (81,71%).

Com isso, conclui-se que o nível de maturidade do mecanismo de controle na FSCMPA encontra-se em um nível maturidade institucional (67,90%), apresentando o menor nível de desenvolvimento e maturidade na organização.

Quadro 32- Resultado obtido do nível de maturidade de governança do mecanismo de Controle

MECANISMO CONTROLE	67,90%	Intermediário		
Prática de Controle	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação a Nível Institucional	Classificação
Prática:C1.1 Assegurar a Efetividade da Auditoria Interna	37,14%	65,73%	46,34%	Intermediário
Prática:C2.1 Garantir a Accountability	87,50%	73,94%	80,72%	Aprimorado
Prática:C2.2 Promover a Transparência	75,00%	68,64%	71,82%	Aprimorado
Prática:C2.3 Monitorar a satisfação dos Usuários	83,33%	62,13%	72,73%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

5.4 Nível de maturidade alcançado

Por fim, a pesquisa aponta para bons níveis de maturidade de governança na FSCMPA, posicionando-a em um índice de governança de 73,84%, que a enquadra em um estágio aprimorado em processo de aperfeiçoamento conforme demonstram os dados no quadro abaixo.

Quadro 33- Demonstrativo da apuração do percentual de governança da FSCMPA

RESULTADOS DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA		
Fenômenos da Governança	Avaliação do Nível Institucional	Critério de Maturidade Alcançado
Mecanismo de Liderança	71,46%	Aprimorado
Mecanismo de Estratégia	82,26%	Aprimorado
Mecanismo de Controle	67,90%	Intermediário
ÍNDICE DE GOVERNANÇA	0,7387	
NÍVEL DE MATURIDADE ALCANÇADA	Aprimorado	

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De conformidade com o que foi desenvolvido ao longo desse trabalho, a governança organizacional é uma estratégia para organizar uma instituição em torno de um propósito único, amparada em princípios, alinhando valores, comportamentos e culturas organizacionais. Para que esses princípios possam ser sedimentados de forma a tornar o termo um ideal atingível e desejável, é necessário que ele se desloque de um plano mais amplo e intangível e se desmembre em práticas que, em outro sentido, dizem respeito a tudo o que uma organização necessita implementar para obter bons níveis de governança.

Este trabalho tem como propósito analisar a governança em saúde na organização FSCMPA, com vistas a verificar se a governança está estabelecida, e se os resultados e ações contribuem para as boas práticas de governança em sua gestão. Essa pesquisa foi desenvolvida pela mensuração das boas práticas com base em um processo avaliativo com prescrição normativa que permite ao próprio órgão ter conhecimento dos níveis de maturidade existentes, e desse modo dispor de um instrumento para cuidar das fragilidades, resolver gargalos e tratar das deficiências na gestão.

A avaliação foi concebida a partir do desenvolvimento de uma estrutura que tomou como base de observação os três fenômenos considerados como essenciais para o TCU para uma estrutura de governança, quais sejam: os mecanismos liderança, estratégia e controle. Essa chave trípode para estruturar o modelo de governança organizacional foi instrumentalizada através de um questionário de autoavaliação submetido aos gestores estratégicos e táticos da organização, com os quais foram extraídos os seguintes resultados:

A pesquisa aponta para um estágio de amadurecimento de governança para: o fenômeno da liderança, em 71,36%; para o fenômeno da estratégia, em 82,26%; e para o fenômeno do controle, em 67,90%, sendo que o fenômeno de liderança e estratégia apontam para níveis aprimorados de governança, no entanto o mecanismo de controle apresenta um nível de maturidade de governança intermediário.

Dentre os fenômenos da Governança, o mecanismo de liderança talvez seja o mais importante, pois caso não esteja bem estruturado, pode criar um hiato de proporções imensuráveis entre o pensamento e as ações na gestão estratégica da organização. Esse vazio pode provocar lacunas, e fragmentação nos processos, e ainda fomentar a formação de grupos informais e dispersos, com valores corrompidos, afastados dos propósitos institucionais. Em que pese o mecanismo da liderança esteja em um bom nível de maturidade de governança institucional aprimorado de 71,36%, esses percentuais podem ser melhorados a partir das

fragilidades apontadas. Desse modo, o trabalho deixa como contribuição as seguintes recomendações descritas a seguir.

Na prática de promover a capacidade de liderança, a pesquisa demonstra que os critérios para a assunção de cargos nem sempre são considerados na FSCMPA, podendo vir a ocasionar uma contratação de líderes com perfil inadequado. Na capacitação da gestão, a FSCMPA deve conceber o plano anual de capacitação, contemplando o programa de desenvolvimento Individual e de competências técnicas e adequar a capacitação das lideranças a critérios previamente definidos com o plano estratégico da organização. Indicadores de avaliação de resultados das capacitações devem ser estabelecidos para que não haja uma tonalidade subjetiva no momento de avaliar o nível de aproveitamento das capacitações. Procedimentos para a sucessão de cargos precisam ser implantados para que não haja descontinuidade dos serviços, retroagindo a administração. O regimento interno necessita ser atualizado e a estrutura organizacional formalizada, evitando, assim, que a organização atue com esqueletos provisórios que podem ser modificados ao sabor da descontinuidade da gestão, culminando com a uma atuação empírica, passível de mudanças intempestivas, prejudicando o amadurecimento da organização, propiciando riscos e problemas na estrutura de governança.

No que diz respeito à prática de promover a integridade a organização, necessita aprimorar o nível de abrangência de aplicação do código de ética e conduta para estagiários, preceptores, fornecedores e outros. Além de melhorar os aspectos relacionados à divulgação do código, necessita desenvolver o plano de treinamento que ainda não está totalmente ajustado à estrutura de governança. A percepção que se tem, é que o código de ética e conduta funciona como um instrumento figurativo que não está totalmente incorporado às práticas organizacionais. Ele deve ser comunicativo, consensual, extensivo e comum a todos os membros do conselho gestor e da alta gestão. Todos devem receber planos de treinamento de ética e integridade para que não haja deslizes e desvios de conduta no agir. Recomenda-se ainda que o canal de denúncias seja fortalecido de forma a desenvolver um modelo efetivo, estabelecendo uma cultura de segurança na organização, estimulando o registro de ocorrências que, além de reforçar a segurança, promovam uma reflexão, balanceando responsabilidades com aprendizagem.

Na prática de estabelecer o modelo de governança, a pesquisa demonstra que a organização não possui uma estrutura de governança formalizada e interligada. Em que pese esteja instituído o controle social, a ouvidoria e o conselho gestor, eles não se conversam. A pesquisa aponta para fragilidades relacionadas a tomadas de decisões não equalizadas, que

podem vir a ocasionar informações assimétricas, resultando em tomadas de decisões menos assertivas.

A pesquisa aponta que o fenômeno de estratégia é o mecanismo mais fortalecido na Organização, atuando com um nível de maturidade de governança de 82,26%. Dois são os fatores que justificaram o alcance desse estágio de amadurecimento: o fortalecimento da gestão da qualidade e gestão de riscos; e a estrutura instituída do planejamento estratégico na organização. Para o fenômeno da estratégia, a pesquisa deixa algumas recomendações descritas a seguir para melhorar os níveis de governança existentes na FSCMPA.

Na prática de gerir riscos, a pesquisa aponta para uma gestão de riscos voltada para a segurança do paciente, ou seja, focada nas questões assistenciais, dando-se pouca importância para as questões relacionadas à dinâmica de monitorar riscos voltados para preservação da integridade e processos de judicialização da organização. Desse modo, recomenda-se ampliar o controle dos riscos para outras áreas, de forma que indicadores sejam estabelecidos e avaliados, produzindo resultados que subsidiem a tomada de decisões dos gestores, assegurando o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Funcionando sob a égide do planejamento estratégico a prática de estabelecer a estratégia alcança a melhor posição dentre os fenômenos da governança, postando-se com um nível de maturidade aprimorada de 91,63%. Desta feita, a organização possui um perfil epidemiológico de atendimento bem desenhado, que abre trilhas para a organização dos demais processos alinhados às ações estratégicas com os planos táticos, necessitando apenas fortalecer a cultura de planejar capilarizando para o âmbito operacional da organização.

Na prática de promover a estratégia, os principais modelos de gestão estão estabelecidos. Recomenda-se que no modelo de atenção à saúde a capacidade de atuação conjunta da FSCMPA com as secretarias de saúde com relação às políticas públicas sejam melhor alinhadas e para serem monitoradas a partir de um contrato de gestão. Importante fazer desenvolver indicadores que expressem e deem clareza do propósito que se espera da FSCMPA, evitando iniciativas inócuas quanto à perseguição das metas a serem alcançadas.

No modelo de gestão de pessoas, recomenda-se melhorar a comunicação de forma a evitar ruídos e falhas, principalmente no que concerne à divulgação da política de gestão de pessoas que não está disponível a todas as partes interessadas. No modelo de tecnologia da informação, a atenção fica para a avaliação dos riscos da segurança da tecnologia de informação e os planos de contingência que necessitam de amadurecimento. O modelo de contratações, carece de capacitação da área técnica e uma definição mais clara e objetiva dos papéis e responsabilidades dos gestores e fiscais dos contratos. Na gestão orçamentária, os gestores

precisam dar transparência e conhecimento às prioridades locais e setoriais que demandam recursos orçamentários. No modelo de governança clínica, há a necessidade de focar no desenvolvimento das demais lideranças. O modelo de ensino e pesquisa necessita incorporar os resultados do ensino e da pesquisa aos objetivos estratégicos, criando oportunidades para a cultura da segurança por parte de docentes e discentes.

Na prática de monitorar o alcance dos resultados organizacionais, a estratégia é monitorada com eficácia; no entanto, parece que a eficiência é prejudicada quando não são observados com frequência os custos operacionais para sua implementação. No que diz respeito à saúde, muitas vezes o processo decisório exige que decisões sejam tomadas em detrimento da economicidade, priorizando a segurança do paciente. Desse modo, recomenda-se que a estratégia esteja bem alinhada, para que não haja dúvidas quando a real razão de existir da organização que vai muito mais além de apenas entregar serviços de qualidade e preservar a sustentabilidade financeira da organização, mas implica essencialmente no propósito principal de garantir, acima de tudo, a vida do paciente.

Na prática de monitorar o desempenho da gestão, percebe-se que os pontos fracos estão voltados para o monitoramento da gestão de pessoas e da gestão de contratos, que necessitam aprimorar os objetivos e metas a serem alcançadas. Recomenda-se que o monitoramento seja capaz de produzir um conhecimento capaz de renovar o aprendizado favorecendo a tomada de decisão, e promovendo ciclos de melhoria buscando melhores resultados.

Por fim, a pesquisa aponta para o mecanismo de controle como sendo o de menor nível de maturidade institucional, permanecendo em um status intermediário (67,90%). Muito necessita ser aprimorado na prática de assegurar a efetividade da auditoria interna. Na FSCMPA, a auditoria interna precisa abandonar a estrutura informal e ser conectada a algum tipo de estrutura de governança. Ela necessita ser fortalecida de forma que a alta gestão possa aproveitar os resultados desse trabalho e adicionar valor à organização. Avaliar o desempenho das auditorias e acompanhar sistematicamente os resultados levantados pela auditoria e controle interno permite avançar no nível de amadurecimento dessa prática.

Na prática de garantir o *accountability*, além da publicação e disponibilização dos relatórios anuais de gestão, a organização deve disponibilizar, atualizar e monitorar as informações, validando-as com periodicidade para manter as partes interessadas atualizadas. Recomenda-se um alinhamento das ações que envolvem a prática de garantir o *accountability*.

Na prática de promover a transparência, a recomendação fica por conta de fortalecer os canais de denúncia e a política de comunicação na organização para dar credibilidade, e assegurar o acesso das partes interessadas. Recomenda-se a implantação de mecanismos para

tratar as informações, possibilitando a punição dos responsáveis e a redução dos potenciais danos. Isso permitirá que a organização possa efetivar normas reguladoras de conduta, desvanecendo qualquer ambiente propício para irregularidades.

Na prática de avaliar a satisfação das partes interessadas, as recomendações ficam por conta de estabelecer, divulgar e atualizar a carta de serviços aos usuários, com informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado, de forma que as partes interessadas possam aplicá-la e avaliá-la. Por fim, a organização necessita organizar e avançar em pesquisas voltadas à satisfação das partes interessadas, monitorando e avaliando de forma sistematizada o grau de satisfação das partes interessadas.

Importante salientar que a pesquisa, apesar de ter atingido o objetivo, apontou como fragilidade uma certa limitação com relação aos critérios adotados que atribuem valores numéricos às categorias das respostas (quadro 12). A classificação no peso 0 relacionada à questão “não adota” e, “não se aplica”, demonstrou que na prática pode resultar em pequenas discrepâncias que muito embora sejam insignificantes podem alterar score. O ideal é que o critério “não se aplica” seja limitado, ficando apenas o não adota para não correr o risco de, ao chegar na fronteira dos limites numéricos dos estágios de capacidade de governança. Desta feita, a pesquisa deixa como contribuição futura a readequação e classificação das categorias de respostas. Como proposta para trabalhos futuros, essa pesquisa deixa a possibilidade de aplicação do instrumento para pesquisas comparativas entre hospitais públicos, objetivando avanços nos programas de governança pública.

A pesquisa deixa com fruto três produtos como contribuição para a FSCMPA: a) a análise do cenário da governança com a produção de informações que podem melhorar a capacidade de agir dos gestores; b) recomendações que se forem trabalhadas, podem servir de instrumentos transformadores dentro da organização reverberando para o sistema de governança colaborativa do SUS; e c) um instrumento de aplicação (produto final - questionário) que pode servir de ferramenta de retroalimentação para mensurar os níveis maturidade de governança existentes e promover ciclos de melhoria contínua.

Desta feita, conclui-se que na organização FSCMPA, apesar de possuir a maioria dos instrumentos necessários para aplicar as boas práticas de governança, nem todos estão estruturados, alinhados e incorporados à cultura e estratégia da organização, e que alguns avanços se fazem necessários na gestão para que os resultados dos percentuais de aprimoramento se elevem, promovendo a melhoria contínua da organização, mostrando os caminhos necessários para alcançar boas práticas de governança.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília, DF: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1997.
- ALLEYNE, G. A. O. **A saúde pública internacional e global** : governança e questões éticas. [S. l.: s. n.], 2013.
- AQUINO, D. N. R. S. Processo de acreditação ONA: desafios para gestores de qualidade em serviços de apoio às Organizações de Saúde ONA. **Revista de Gestão e Sistemas de Saúde**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 327–341, 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Cartilha de governança corporativa**: fortalecendo a política de Governança nas Instituições Financeiras de Pequeno e Médio Porte. São Paulo: ABBC, 2009.
- BANCO MUNDIAL. Governança no Sistema Único de Saúde – SUS. do Brasil: melhorando a qualidade do gasto público e gestão de recursos. **Relatório nº 36601-BR**, p. 105, 2007.
- BARBETTA, A.P. **Estatística aplicada às ciencias sociais**. 7. ed. Editora UFSC, 1998.
- BEDICKS, H. B. **O processo da dispersão de capital no Brasil sob a perspectiva da governança corporativa**: um estudo de casos múltiplos. Orientador: Lucas Ayres Barreira de Campos Barros. 2008. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade Presbiterianan Mackenzie, São Paulo, 2008.
- BEDICKS, H. B. **Governança corporativa e dispersão de capital**: múltiplos casos no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2009.
- BEDIN, G. A.; NIELSSON, J. G. A crise dos anos 70 do século 20 e a ruptura da tendência socializante das sociedades capitalistas: algumas observações sobre a ascensão das ideias neo-liberais e suas consequências. **Revista Direito e Desenvolvimento**, Paraíba, ano 2, n.4, p. 39–60, 2011.
- BENEDICTO, S. C. *et al.* Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na Administração Pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.15, n.2, p. 286-300, 2013.
- BERLE, A; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: McMillan, 1932.
- BERLINGUER, G. Globalização? Qual? Globalização e saúde global. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 13, n. 35, p. 19, 1999.
- BILHIM, J. A. F. **Ciência da administração**. Lisboa: Instituto Superior de Ciencias Sociais e Políticas, 2013.
- BORDALO, A. A. B. **A misericórdia paraense**: ontem e hoje. Belém, PA: Sagrada Família, 2000.

BORGES, L.; SERRÃO, C. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111–148, 2005.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 5 jan. 2021.

BRASIL. **Lei n. 8.080**, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/legislacao/lei8080_190990.htm. Acesso em: 20 jan. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF: [Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado], 1995; 1997. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. Portaria Interministerial nº 2378/MEC/MS, de 26 de outubro de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 out. 2004.

BRASIL. Portaria 2.859, de 10 de novembro de 2006. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 nov. 2006.

BRASIL. Ministério da Saúde. **O SUS de A a Z: garantindo saúde nos municípios**. 3. ed. Brasília, DF, 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Mais saúde: direito de todos: 2008-2011**. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 3.390**, de 30 de dezembro de 2013. Institui a Política Nacional de Atenção Hospitalar (PNHOSP) no âmbito do Sistema Único de Saúde. 2013. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt3390_30_12_2013.html. Acesso em: 5 jan. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA: modelo de excelência em gestão pública**. Brasília, DF: MP, SEGEP, 2014a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília, DF: TCU. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial para avaliação de governança em políticas públicas**. Brasília, DF, 2014b. 91p.

BRASIL. Portaria interministerial nº 285/MS, de 24 de março de 2015. Redefine o programa de certificação de Hospitais de Ensino (HE). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 mar. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 9.203** de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Estrutura para a compreensão dos dados do IGG 2018**. [Brasília]: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2018b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Guia de governança e gestão de saúde: aplicável a Secretarias e Conselhos de Saúde**. Brasília, DF: Secretaria de Controle Externo da Saúde, 2018a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília, DF: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. **Perfil de Governança e Gestão Pública: Ciclo**. Brasília, DF, 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A Reforma da administração pública. *In*: BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 1996. p. 269–294.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da Reforma do Estado, 1). Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/a_reforma_do_estado_dos_anos_90.pdf. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. *In*: WILHEIM, J.; SACHS, I.; PINHEIRO, P. S. **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia das Letras, 2001a. p. 225-259.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma nova gestão para um novo Estado: Liberal, Social e Republicano. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v.52, n.1, p. 05-24, 2001b.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 50, n. 4, p. 5–29, 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 47, n. 1, p. 07–40, 2015.

CALAME, P.; TAALMANT, A. **A questão do Estado no coração do futuro: o mecano da governança**. Petrópolis: Vozes, 2001.

CARVALHO, G. Saúde pública. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 27, n. 78, p. 5–26, 2013.

CAVALCANTE, P. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao Pós-NPM. **Texto para Discussão - IPEA**, [Brasília, DF], v. 23, n. 19, p. 1–40, 2017.

CAVALCANTE, P.; PIRES, R. Governança pública: construção de capacidades para a efetividade da ação governamental. **Nota Técnica Diest/IPEA**, [Brasília, DF], v. 24, p. 1–20, jul. 2018a.

CAVALCANTE, P.; PIRES, R. R. C. Governança pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. **Boletim de Análise Político-Institucional**, Brasília, DF, v. 1, p. 19-15, 2018b. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8958/1/bapi_19_cap_02.pdf. Acesso em: 11 jan. 2020.

CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY. **History**. 2020. Disponível em: <https://www.cipfa.org/about-cipfa/history>. Acesso em: 19 dez. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão, 2016: **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CLAUMANN, R. B. **OCDE e governança corporativa: construção e legitimação de um modelo**. Orientador: Ary Cesar Minella. 2015. 176 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro: CVM, 2002. Disponível em: <http://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2020.

CONFEDERAÇÃO DAS SANTAS CASAS DE MISERICÓRDIA, HOSPITAIS E ENTIDADES FILANTRÓPICAS. **A história de misericórdia das Santas Casas**. 2020. Disponível em: <https://www.cmb.org.br/cmb/index.php/institucional/quem-somos/historico>. Acesso em: 16 abr. 2021.

COSTA, F. L. Brasil : 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829–874, 2008.

DAIBERT, L. S.; PERES, A. L. S. Governança global e a organização mundial do comércio: desafios impostos pelo novo mandato de desenvolvimento. **Revista de Direito internacional**, Brasília, v. 12, n.2, p.218-238, 2014.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 813–836, 2011.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, R. P. **Planejamento e gestão: o uso da avaliação na gestão pública Estadual no âmbito dos planos plurianuais 2004-2007 e 2008-2011**. Orientador: Armin Mathis. 2012. 336 f. Tese (Doutorado em Ciências: Desenvolvimento Socioambiental) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2012.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. Concurso inovação na gestão pública federal no Brasil: análise de uma trajetória. *In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*, 12., 2007, Sto. Domingo, Rep. Dominicana. **Anais [...]**. Sto. Domingo, Rep. Dominicana: CLAD, 2007. p. 1–30.

FUNDAÇÃO SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DO PARÁ. **Relatório de gestão**. Belém: [s.n.], 2018.

FUNDAÇÃO SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DO PARÁ. **Relatório de gestão**. Belém: [s.n.], 2019. Disponível em: <https://santacasa.pa.gov.br/wp-content/uploads/2020/09/Relatório-de-Gestão-2019-web.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

FUNDAÇÃO SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DO PARÁ. **História da Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará**. 2020. Disponível em: <https://santacasa.pa.gov.br/historia/>. Acesso em: 20 nov. 2020.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: [IBGC], 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Governance in the public sector: a governing body perspective**. Nova York: IFAC, 2001. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

INTOSAI. **Declaração de Lima sobre diretrizes para preceitos de auditoria**. Viena: 1998. Disponível em: portal.tcu.gov.br. Acesso em: 21 nov. 2020.

INTOSAI. **Guidelines for internal control stands for the public sector**. Viena, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage**. Harvard Business Scholl Publishing Corporation, 2008.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

LEVI-FAUR, D. **Big government” to “big governance”**. New York: D. The Oxford Handbook of Governance, 2012.

LIMA JUNIOR, O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 49, n. 2, p. 5–31, 1998.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARCELINO, G. F. Administração pública brasileira: evolução, situação atual e perspectivas futuras. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 117, n. 1, p. 105–115, 1989.

MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 641-658, 2003.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília, DF: Publix, 2010a.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Gestão para resultados na saúde do Estado do Pará**. Brasília: Publix, 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010a.

MATIAS-PEREIRA, J. A Governança corporativa aplicada ao setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n.1, p. 109 –134, 2010b.

MAZALLI, R.; ERCOLIN, C. A. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Publicações FGV Management, 2018.

MAZZUCHELLI, F. A crise em perspectiva: 1929 e 2008. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 82, p. 57– 66, 2008.

MCKINSEY & COMPANY; KORN/FERRY INTERNATIONAL. **Panorama de governança corporativa no Brasil**. São Paulo: MCKinsey & Company; Korn/Ferry International, 2001. Disponível em: <https://ecgi.global/code/panorama-de-governan%C3%A7a-corporativa-no-brasil-report-mckinsey-company-and-kornferry>. Acesso em: 22 dez. 2020.

MEZA, M. L. F. G.; MORATTA, N. G.; GROSCHUPF, S. L. B. Governança Pública. *In*: OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J.; AUGUSTINHO, S. M. (org.). **Gestão e governança pública: aspectos essenciais**. Curitiba: UTFPR, 2016. p.137-194.

MORAES, M. D. N. N. **Sistematização dos processos de gestão como contribuição para a melhoria da Gestão Pública: uma proposta de intervenção para a Unidade de Atendimento ao Educando**. Orientador: Antônio Alves Filho. 2016. 90 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

NARDES, J.A.R.; ALTOUNIAN, C.S.; VIEIRA, L. A. G. **Governança pública: o desafio do Brasil**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

NASCIMENTO, A. P.; BARRETO, E. S. A posição do Brasil em relação aos indicadores de governança estabelecidos pelo Banco Mundial e a vinculação destes parâmetros na concessão de assistência financeira aos países. *In*: COUTINHO, F. P.; SANTOS, R.; SILVA, M. (coord.). **Atas do I curso sobre governança e regulação global**. Lisboa: CEDIS, 2020. p. 9-38.

NEVES, G.; GUIMARÃES, A.; MENESES JÚNIOR, A. As bases para um novo modelo de Administração Pública orientada para Resultados: evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais de funcionamento. *In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*, 10., 2017, Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília, DF: CONSAD, 2017. p. 1-23.

NOLAN, Lord. Normas de conduta para a vida pública. **Cadernos ENAP**, Brasília, DF, n. 12, p.1-143, 1997.

OLIVEIRA, A. M. DE. **Governança no setor público sob o prisma do controle externo: a experiência do Tribunal de Contas da União (TCU) na avaliação das políticas públicas e na indução do seu aperfeiçoamento como alavanca ao Desenvolvimento Nacional**. Orientador: Ilton Agostinho de Oliveira. 2015. 178 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia) - Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2015.

OLIVIERI, C; NESTLENER, J.; PAIVA JUNIOR, P. C. A. Governança, Governança Corporativa e Governança Pública: os diferentes debates de um conceito em construção. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 17, n. 2, p. 230-247, jul./dez. 2018.

ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO. **Manual das organizações prestadoras de saúde**. São Paulo: ONA, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO-OCED. **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**. [Paris], 2004.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO-OCED. Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade pública, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2020.

PALUDO, A. C.; PUTZ, R. B. Z.; FARAH JUNIOR, M. F. F. Governança corporativa. *In: OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J.; AUGUSTINHO, S. M. (org.). Gestão e governança pública: aspectos essenciais*. Curitiba: UTFPR, 2016. p.105-134.

PARÁ. **Lei complementar 003/90**, de 26 de abril de 1990. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/70116/lei-complementar-003-90>. Acesso em: 20 dez. 2020.

PARÁ. Secretaria de Planejamento e Administração. **Desenvolvimento pro Pará para todo o Pará: Plano Plurianual 2020-2023**. Belém: SEPLAD, 2020.

PETERS, B. G. O que é governança? **Revista do TCU**, Brasília, DF, n.127, p. 28-33, maio/ago. 2013.

ROGERS, P.; SECURATO, J.R.; RIBEIRO, K. C. S. Governança corporativa, custo de capital e retorno do investimento no Brasil. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 61-77, janeiro/março 2008.

RONCONI, L. F. A. **A secretaria nacional de economia solidária: uma experiência de governança pública**. Orientadora: Lígia Lückmann. 2008. 279 f. Tese (Doutorado em Sociologia Política), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

ROSENAU, J. N. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Ed. Unb; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

SÁ, G. M. A. A crise de governança no setor público brasileiro e seus impactos na economia e no setor privado. *In*: COUTINHO, F. P.; SANTOS, R.; SILVA, M. (coord.). **Atas do I curso sobre governança e regulação global**. Lisboa: CEDIS, 2020. p.173-196.

SAMPAIO, J. R. C. **A emergência do conceito saúde global: perspectivas para o campo da saúde coletiva**. Orientadora: Miriam Ventura Silva. 2013. 44 f. Monografia (Bacharelado em Saúde Coletiva) - Instituto de Estudos em Saúde coletiva, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013.

SANTOS, A. F. Evolução dos modelos de Administração Pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, Ano 2, v. 1, n. 4, p. 848-857, 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009.

SEGRETI, J. B.; RODRIGUEZ, G. M.; PELEIAS, I. R. Governança corporativa: estudo dos motivos que impedem a adesão das companhias abertas ao novo mercado da Bovespa. **Contextus: revista contemporânea de economia e gestão**, Fortaleza, v. 4, n. 1, p. 07-16, jan./jun. 2006.

SILVA, J. B. **Governança em Saúde: o essencial para envolver e desenvolver equipes de alta performance**: CEAP – Centro de Estudos Aperfeiçoamento e Pesquisa do Hospital Geral de Fortaleza. Fortaleza, Ceará, 2016. p. 92.

SILVA, S. A. DA *et al.* Fatores de atraso na alta hospitalar em hospitais de ensino. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 314 –321, 2014.

SOUZA, R. R. O sistema público de saúde brasileiro. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL - TENDÊNCIAS E DESAFIOS DOS SISTEMAS DE SAÚDE NAS AMÉRICAS, 1., 2002, São Paulo. **Anais...** [...]. [Brasília, DF]: Ministério da Saúde, 2002. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/sistema_saude.pdf . Acesso em: 22 jan. 2021.

TREVISAN, A. P.; BELLEN, H. M. V. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista De Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 529 - 550, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WORLD BANK. **Governance and development**. Washington: World Bank, 1992.

WORLD BANK. **World bank corporate scorecard**. Washington: World Bank, 2012.

APÊNDICES



APÊNDICE A – Questionário Governança Pública

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a),

O questionário a seguir visa identificar o nível de governança pública existente na FSCMPA. Este questionário tem como propósito subsidiar uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) da Universidade Federal do Pará (UFPA), desenvolvida pela discente Rosane Marques Rosado Gomes, sob a orientação da Profa. Dra. Marina Yassuko Toma e coorientadora Professora Dra. Rosana Pereira Fernandes.

Leia atentamente cada item apresentado e escolha apenas uma opção. **Por favor, procure não deixar nenhum item em branco. Não existe resposta certa ou errada, portanto, é importante que a resposta exprima seu pensamento. Os dados serão analisados conjuntamente, com finalidade estritamente acadêmica, mantendo absoluto sigilo das respostas individuais.**

Obrigado pela sua importante participação neste estudo!

Governança Pública

Perfil do Respondente

Os dados serão analisados conjuntamente, com finalidade acadêmica, mantendo o sigilo das respostas individuais

1. **Lotação na FSCMPA:** _____
2. **Cargo:** _____
3. **Tempo de serviço na FSCMPA:** _____
4. **Tempo de serviço na unidade atual:** _____
5. **Há quanto tempo exerce cargo de chefia na unidade em que trabalha atualmente?** _____
6. **Sexo:** () Masculino () Feminino
7. **Estado Civil:** () Solteiro () Casado () Outros
8. **Escolaridade (completa):** () Nível fundamental () Nível médio () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado
9. **Faixa etária:** () Até 20 anos () 21 a 25 anos () 26 a 30 anos () 31 a 35 anos () 36 a 40 anos () 41 a 45 anos () 46 a 50 anos () 51 a 55 anos () mais de 55 anos

O Formulário deve ser preenchido selecionando para cada questão apresentada uma das respostas abaixo explicitadas:

- * Não se aplica - Porque há lei ou norma que impede e/ou o custo é maior que o benefício.
- * Não Adota - Não há discussão acerca da prática ou não há decisão de adotar tal prática.
- * Adota em menor parte - Adota formal ou informalmente em até 15% da Organização.
- * Adota Parcialmente - Adota formal ou informalmente de 15% a 85% da Organização.
- * Adota Totalmente - Adota em grande parte (acima de 85%), ou totalmente, na Organização, com decisão formal e/ou plano aprovado.

MECANISMO LIDERANÇA

Componente - L.1. Pessoas e competências

Práticas: L. 1. 1. Manter Estrutura Organizacional adequada ao porte e perfil hospitalar e função institucional

L.1.1.1. A seleção dos membros da Alta Administração (presidente, diretores e gerentes) é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos)? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Os perfis profissionais desejáveis de competência da Alta Administração (presidente, diretores, assessores, gerentes) estão descritos? Ex.: Perfil acadêmico compatível com o cargo, idoneidade moral e outros? Diretoria Administrativa	()	()	()	()	()
Os critérios de seleção de cargos de DAS estão descritos? Ex: se o estabelecimento verifica se há impedimentos legais para assunção do cargo como sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais quanto ao ingresso de componente da Alta Administração? Diretoria Administrativa	()	()	()	()	()
A alta administração é selecionada levando-se em consideração os perfis profissionais e os critérios de seleção definidos e descritos? Diretoria Administrativa	()	()	()	()	()
As atribuições e competências do cargo que exerce estão descritas? Comum a todos	()	()	()	()	()
O seu perfil profissional se enquadra nas competências descritas? Comum a todos	()	()	()	()	()
L.1.1.2. As necessidades de capacitação da Alta Administração (presidente, diretores e gerentes) para assunção do cargo estão descritas? (Ex: Plano de capacitação para preparar as lideranças para o exercício da função) (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A Organização estabelece um plano anual de capacitação? (Decreto nº 9.991/2019, a partir de 2020, o órgão deve elaborar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) (Gerência de Pessoas)	()	()	()	()	()
O plano de capacitação está alinhado com o planejamento estratégico Institucional e de acordo com as necessidades descritas? (Gerência de Pessoas)	()	()	()	()	()
O plano de desenvolvimento Individual (PDI) na Organização está estabelecido? (Gerência de Pessoas)	()	()	()	()	()

O plano anual de capacitação contempla um programa de desenvolvimento de competências de lideranças e gestão? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
No plano anual de capacitação estão estabelecidos programas de desenvolvimento de competências técnicas? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
O plano de capacitação tem indicadores e os resultados são avaliados? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
Conhece o plano anual de capacitação da sua Organização? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
Está estabelecido de acordo com as necessidades de seu setor cursos de capacitação para o desenvolvimento de capacidades técnicas de seus subordinados? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
L.1.1.3. As diretrizes da avaliação de desempenho da Alta Administração estão estabelecidas? (presidentes, diretores e gerentes) (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Diretrizes e critérios para a avaliação de desempenho de membros da Alta Administração da Organização estão estabelecidos? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
Indicadores e metas de desempenho individual das lideranças estão definidos? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
Os resultados da avaliação de desempenho das lideranças são divulgados as partes interessadas? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
Está estabelecida a avaliação de desempenho individual na sua Organização? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
Realiza uma autoavaliação para avaliar o seu próprio desempenho? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
O seu desempenho é avaliado por seus superiores? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
Realiza a avaliação de desempenho de seus subordinados? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
Recebe feed back da avaliação de desempenho? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
L.1.1.4. As competências dos membros da Alta Administração são aprimoradas? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Os membros da Alta Administração são capacitados? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				

Os critérios de capacitação para a Alta Administração estão definidos? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
Procedimentos para a transmissão de conhecimentos informações no momento da sucessão da liderança estão descritos? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
Os responsáveis pela transmissão de conhecimentos e informações estão designados? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
Participa de cursos de capacitação de lideranças? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
L.1.1.5. A estrutura Organizacional (organograma) está estabelecida? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A estrutura organizacional está atualizada conforme o porte e perfil hospitalar? (Diretoria de Planejamento)	<input type="checkbox"/>				
A estrutura organizacional está disponível para Consulta (organograma)? (Diretoria de Planejamento)	<input type="checkbox"/>				
A estrutura organizacional está aprovada e publicada por decreto? (Diretoria de Planejamento)	<input type="checkbox"/>				
Tem conhecimento e acesso à estrutura organizacional vigente? (organograma) (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
Se reporta aos níveis hierárquicos conforme está disposto na Estrutura organizacional (organograma)? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
L.1.1.6. A Estrutura Organizacional tem regimento interno estabelecido? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
O regimento interno está atualizado conforme o porte e perfil hospitalar? (Diretoria de Planejamento)	<input type="checkbox"/>				
O regimento interno está disponível para Consulta? (Diretoria de Planejamento)	<input type="checkbox"/>				
O regimento interno está formalizado por decreto? (Diretoria de Planejamento)	<input type="checkbox"/>				
Tem conhecimento e acesso ao regimento interno? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				

Componente - L.2. Princípios e Comportamentos

Práticas: L.2.1. Promover a Integridade

L.2.1.1. O Estabelecimento possui código de ética e conduta que defina padrões de comportamento para a Alta Administração? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
O Código de ética e conduta para os colaboradores da Organização está estabelecido? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
A alta direção é formalmente responsável por aprovar e monitorar todos os aspectos relacionados ao código de ética e conduta? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Os membros da alta direção assinam e promovem comportamento ético e íntegro da alta direção no nível de conselhos, diretoria e gerências? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
O código de conduta detalha valores, princípios e o comportamento esperado dos agentes, servidores, clientes, estagiários, terceirizados? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
O código de ética e de conduta adotado define sanções cabíveis em caso de seu descumprimento? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Estão estabelecidas ações de divulgação e promoção do conhecimento do código de ética e de conduta para os funcionários, clientes, estagiários, residentes, terceirizadas, fornecedores e demais partes interessadas? (programas, eventos e/ou treinamentos) (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
A Alta gestão estabelece plano de treinamento de ética (palestras, treinamentos on line e/ou presenciais)? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Está estabelecido o código de ética e conduta para os servidores detalhando valores, princípios e comportamentos esperados para todos os colaboradores e gestores da Organização? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
L.2.1.2. O presidente, diretores, assessores e gerentes (Alta Administração) estão submetidos a um código de ética e de conduta que define o comportamento da liderança e comprometimento com a integridade? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente

Os membros da Alta Administração e do conselho estão sujeitos ao código de ética e/ou conduta? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Há plano de treinamento de ética e integridade para os membros da Alta Administração e conselho? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Está estabelecida uma comissão de ética atuante formalmente vinculada à autoridade máxima da Organização? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão está submetida a um código de ética e conduta que defina um comportamento comprometido com a integridade? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
L.2.1.3. Casos de conflitos de interesse envolvendo membros da Alta Administração são identificados e tratados? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Está estabelecida a política de prevenção de conflitos de interesse? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
O código de conduta define o tratamento para conflito de interesses, ou seja, ações que evitem conflitos? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesses envolvendo os membros da Alta Administração? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Denúncias recebidas quanto a conflito de interesses envolvendo membros da Alta Administração são analisadas em processos específicos? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
O código de conduta proíbe o recebimento de benefícios, presentes, participação em eventos que possam, de forma efetiva ou potencial, influenciar, ou parecer influenciar, as ações dos diretores e gerentes? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Tem conhecimento de como registrar denúncias em casos de comportamentos da Alta Administração que ferem o código de conduta estabelecido? (Comum a todos)	()	()	()	()	()

Componente - L.3. Sistemas de Governança

Práticas: L.3.1. Estabelecer o Modelo de Governança

L.3.1.1. A Estrutura interna de Governança da Organização está estabelecida? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A Organização possui uma estrutura de Governança? (comitê de Governança)? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A Organização dispõe de Conselho ou colegiado Gestor? (Estrutura colegiada com poder de decisório (não confundir com caráter opinativo), encarregado de direcionar o nível estratégico da Organização)? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A Organização dispõe de Auditoria Interna? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A Organização dispõe de Ouvidoria? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A Organização dispõe de comissão ou comitê interno de ética e conduta? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A Organização possui uma estrutura de Governança com a qual os colaboradores possam contar para encaminhar denúncias e fraudes com segurança? (comitê de Governança)? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
L.3.1.2. O Conselho gestor está estabelecido? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Os critérios de composição do conselho gestor estão definidos? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Os critérios de participação do conselho gestor estão estabelecidos? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
O estatuto de funcionamento do conselho gestor está estabelecido? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
As decisões estabelecidas pelo conselho são publicitadas para as partes interessadas? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
As decisões tomadas no conselho gestor têm poder de execução? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
As decisões estabelecidas pelo conselho são publicitadas para as partes interessadas? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
O Conselho Gestor da sua Organização está estabelecido? (Estrutura colegiada com poder decisório para aprovar estratégias e políticas organizacionais)? (Comum a todos)	()	()	()	()	()

L.3.1.3. Está estabelecida a segregação de funções para a tomada de decisões críticas? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Critérios estão estabelecidos para evitar a concentração de poder? (Recomenda-se evitar concentração de poder nas mãos de poucos indivíduos, recomendam-se tomadas de decisão por colegiado constituído) (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Estão estabelecidos na Organização critérios para que não haja concentração de poder, autoridade e responsabilidade nas mãos de poucos indivíduos? (Comum a todos)	()	()	()	()	()

MECANISMO ESTRATÉGIA

Componente - E.1. Gestão de riscos e controles internos

Práticas: E.1.1. Gerir Riscos

E.1.1.1. A Política de Gestão de Risco está estabelecida? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A política documentada de Gestão de Riscos está estabelecida na Organização? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
A política de gestão de risco está aprovada pela Alta Administração? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão (presidente, assessores, diretores e gerentes) se responsabiliza pela gestão de riscos? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
A política de gestão de riscos é divulgada pela Alta Administração a todos os colaboradores? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
As diretrizes de integração do processo de gestão de riscos estão integradas aos processos organizacionais? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Conhece a política documentada de gestão de Risco da Instituição? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Tem acesso à política documentada de Gestão de Risco da Instituição? (Comum a todos)	()	()	()	()	()

E.1.1.2. O modelo (sistema) de gestão de riscos da Organização está estabelecido? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A infraestrutura de gestão de risco está estabelecida (recursos, pessoas, métodos, ferramentas, sistema de informação, necessidades de treinamento)? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Os gestores da estrutura de gestão de riscos estão designados? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
O processo institucional de gestão de riscos está definido? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
As diretrizes e limites para a exposição de riscos estão definidos? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Os critérios de avaliação de riscos institucionais estão documentados? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Estabelece processo de gerenciamento de riscos alinhados aos controles internos para prevenção e combate à fraude e corrupção? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Conhece o fluxo ou sistemática para notificar, tratar acidentes e eventos adversos (incidentes que resultam em danos à saúde)? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Conhece e dispõe de instrumento físico e ou/ eletrônico de registro de ocorrências e notificações de riscos? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.1.1.3. O modelo de gestão de riscos é divulgado? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Os processos operacionais da Gestão de Riscos são divulgados? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Estabelece sistema de notificação de incidentes e eventos adversos? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
É estabelecido pela Alta Gestão treinamento para a notificação de riscos? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Estabelece um fluxo prioritário para a notificação e controle de incidentes com dano grave e catastrófico? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
A análise crítica e mediação de conflito são trabalhadas para estimular os registros dos riscos? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()

Os riscos documentados são informados aos membros de instâncias maiores? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Participa de eventos relacionados a diminuir riscos e probabilidades de acidentes? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.1.1.4. O monitoramento e avaliação do sistema de gestão de riscos estão estabelecidos? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Estão estabelecidos os indicadores de Gestão de Risco? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Os indicadores de gestão de risco selecionados são monitorados? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Os resultados da avaliação dos indicadores de gestão de riscos são utilizados para a tomada de decisões dos gestores? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Possui indicadores de gestão de risco atrelados aos processos de trabalho? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.1.1.5. Os riscos considerados críticos para a Instituição são geridos? (são aqueles que afetam o alcance dos objetivos institucionais que causam impactos nas operações e resultados)? Ex. de origem Natural (incêndio), provocado pelo Homem (uso de objetos contaminados) (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Estão estabelecidos quais são os riscos críticos da Organização? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Os critérios para tratamento dos riscos decorrentes de processos de judicialização estão estabelecidos? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Os indicadores de Gestão de risco críticos estão selecionados? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Os resultados da avaliação dos indicadores de gestão de riscos são utilizados para a tomada de decisões dos gestores? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Dispõe de planos de contingência para situações que envolvem riscos em sua área de atuação? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
A Organização estabelece plano e treinamento para evacuação em caso de incêndio? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
A Organização estabelece plano de contingência e treinamento para queda de energia? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
A Organização estabelece plano de contingência e treinamento para a interrupção dos Serviços de tecnologia da Informação? (Comum a todos)	()	()	()	()	()

A Organização estabelece plano de contingências para a paralização de equipamentos de Engenharia clínica fundamentais à manutenção da vida do paciente? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

Componente - E.2. Estratégia Organizacional

Práticas: E.2.1. Estabelecer a Estratégia

E.2.1.1 O modelo de Gestão da Estratégia da Organização está estabelecido? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Está definido o modelo assistencial conforme a identificação do perfil epidemiológico definido pelas secretarias de saúde? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A Alta Administração estabelece diretrizes e prioridades para a atuação da gestão de acordo com as políticas públicas de sua competência estabelecidas no plano estratégico dos Conselhos e secretarias de saúde? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Conhece e identifica o perfil epidemiológico de assistência da sua Organização? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.2.1.2. A estratégia da Organização está definida? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Estabelece e implanta o planejamento estratégico organizacional considerando os processos finalísticos da Organização? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
O Planejamento estratégico explicita os objetivos, metas a serem alcançadas? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
As unidades e os responsáveis pela coordenação dos objetivos estratégicos estão identificados? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A missão, visão e valores estão definidos no plano estratégico? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
As políticas públicas de responsabilidade da Organização ou nas quais a Organização esteja envolvida estão explícitas na estratégia? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()

Mecanismos para acompanhamento e desdobramento do planejamento estratégico estão estabelecidos? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Os objetivos estratégicos possuem indicadores estabelecidos? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
O planejamento estratégico é divulgado para toda a Organização? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Revisa sistematicamente o Planejamento estratégico considerando o cenário interno e externo e as legislações vigentes? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Conhece o mapa estratégico da Organização e consegue ver quais são os objetivos estratégicos de sua competência que necessitam ser alcançados? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Participa de reuniões e revisões sistemáticas do Planejamento Tático com o nível Estratégico? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Estabelece reuniões com o nível operacional para dar conhecimento e disseminar as metas e ações estabelecidas no Plano estratégico? (Comum a todos)	()	()	()	()	()

Práticas: E.2.2. Promover a Gestão Estratégica

E.2.2.1. A Alta Administração estabeleceu o modelo de Gestão da Segurança e Qualidade? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A política documentada de gestão da qualidade está estabelecida e contempla a gestão de riscos? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Os gestores da Estrutura de Gestão da qualidade estão designados? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
A política de Gestão da Qualidade é divulgada? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
A infraestrutura de gestão da qualidade provê recursos humanos, equipamentos, insumos, ferramentas e sistema de informação que permitam a execução das atividades propostas? (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()
Os processos finalísticos diretamente relacionados à missão e aos principais objetivos estratégicos estão mapeados? (Processos Finalísticos - atividades fundamentais da Organização) (Assessoria da Qualidade e Risco)	()	()	()	()	()

Estão estabelecidos os macroprocessos dos processos finalísticos que geram os principais serviços e produtos para a sociedade? (Assessoria da Qualidade e Risco)	<input type="checkbox"/>				
Estabelece método de padronização, atualização e controle dos documentos? (Assessoria da Qualidade e Risco)	<input type="checkbox"/>				
A Gestão da Qualidade estabelece as diretrizes para as interações de processos? (alinhamento entre as partes) (Assessoria da Qualidade e Risco)	<input type="checkbox"/>				
Mapeia e formaliza as interações dos processos estabelecendo contratos entre as partes? (Assessoria da Qualidade e Risco)	<input type="checkbox"/>				
Os contratos das interações de processos são monitorados? (Assessoria da Qualidade e Risco)	<input type="checkbox"/>				
A avaliação do desempenho das interações dos processos se reverte em melhorias nos processos de trabalho da Organização? (Assessoria da Qualidade e Risco)	<input type="checkbox"/>				
Os macroprocessos de sua competência estão definidos? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
Os documentos de seu departamento estão padronizados? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
Realiza Interações de Processos com outros departamentos? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
E.2.2.2. A Alta Administração estabeleceu o modelo de gestão de pessoas? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A alta administração estabelece a política documentada para a gestão de pessoas? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
A política de Gestão de Pessoas está disponível a todas as partes interessadas? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
A política de Gestão de Pessoas é divulgada? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
O modelo de comunicação com os direitos e deveres dos servidores está acessível? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
Os processos de contratação de pessoas obedecem a uma política de integridade contra fraudes em contratações que não estejam em conformidade com as competências exigidas pelo cargo? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
A Organização estabelece política e práticas de gestão de recursos humanos capazes de prevenir a ocorrência de fraude e corrupção? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				
Estabelece o regimento documentado do corpo clínico alinhado ao conselho de classe? (Gerência de Pessoas)	<input type="checkbox"/>				

Tem acesso à política documentada de gestão de pessoas? (comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
Conhece os direitos e deveres dos servidores da sua Organização? (comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
E.2.2.3. A Alta Administração estabeleceu o modelo de Gestão da Tecnologia de Informação? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A alta administração estabelece a política documentada para a Tecnologia de informação? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
A Organização define as diretrizes para a gestão de riscos para a tecnologia da informação? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
A Organização define planos de contingência para a Tecnologia da Informação? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
A tecnologia de informação define os papéis e responsabilidades da área de gestão de tecnologia de informação? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
A Organização dispõe de comitê de tecnologia da informação composto de representantes dos relevantes da Organização? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
O comitê de tecnologia da informação realiza as atividades previstas em ato constitutivo? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
A Organização define diretrizes para a segurança da tecnologia da informação? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
A Organização implementa cópias regulares de segurança (backup) das informações em meio digital, conforme as melhores práticas? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
A Organização mantém monitoria e analisa LOGS e senhas? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
A Organização implementa defesas contra malware (Antivírus) e outras ameaças cibernéticas? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
A Organização limita e controla o uso de portas, protocolos e serviços de rede nas conexões de sua rede interna com a internet e outras redes externas? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
A Organização executa regularmente testes de segurança em seu ambiente de TI? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
A instituição implementa controles de acessos físicos e lógicos com vistas a proteger a confiabilidade da informação e integridade? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				

A Organização definiu e comunica amplamente o ponto de contato a ser notificado no caso de ocorrência de incidente de segurança da informação, bem como os canais de comunicação apropriados? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
A Organização estabelece objetivos, metas e indicadores para a gestão da tecnologia da informação? (Gerência de Tecnologia de Informação)	<input type="checkbox"/>				
Dispõe de plano de contingência para a tecnologia da informação? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
Dispõe de armazenamento de dados de forma segura e realização de backup para suas informações? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
Os softwares e os hardware são atualizados e passam por processos de manutenção? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
E.2.2.4. A alta Administração estabeleceu o modelo de Gestão das Contratações? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A Organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade de gestores na área de contratações? (Gerência de Logística)	<input type="checkbox"/>				
A Organização estabelece diretrizes para as contratações? (Gerência de Logística)	<input type="checkbox"/>				
A Alta Gestão estabelece critérios definidos e documentados para a avaliação de desempenho dos colaboradores da área de contratações? (Pregoeiros, membros de comissão de licitação fiscais)? (Gerência de Logística)	<input type="checkbox"/>				
A Organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de contratações? (Gerência de Logística)	<input type="checkbox"/>				
As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual (fiscal do contrato) estão definidas? (Gerência de Logística)	<input type="checkbox"/>				
O fiscal do contrato dispõe de normas e procedimentos padronizados para a gestão dos contratos, incluindo a conformidade legal? (Gerência de Logística)	<input type="checkbox"/>				
A Alta Administração estabelece política de penalidades para os fornecedores que descumprem os contratos com a Organização? (Gerência de Logística)	<input type="checkbox"/>				
As regras de funcionamento estabelecidas no contrato de prestação de serviços das empresas terceirizadas atendem às necessidades dos serviços? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				

E.2.2.5. A Alta Administração estabeleceu o modelo de Gestão Orçamentária e Financeira? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
O Orçamento está alinhado ao planejamento estratégico organizacional? (Gerência de Orçamento)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão estabelece as prioridades orçamentárias e financeiras conforme as necessidades estabelecidas no plano estratégico? (Gerência de Orçamento)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão estabelece as prioridades de investimentos de conformidade com o que estabelece os objetivos estratégicos? (Gerência de Orçamento)	()	()	()	()	()
A alta gestão estabelece controle para as despesas discricionárias alinhando-a à capacidade de Receita? (Gerência de Orçamento)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão define as diretrizes para a gestão orçamentária e financeira com papéis e responsáveis pela condução da gestão orçamentária e financeira? (Gerência de Orçamento)	()	()	()	()	()
A Alta Administração estabelece os responsáveis pelo monitoramento das metas físicas e financeiras dos Programas e Projetos das Ações do orçamento? (Gerência de Orçamento)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão estabelece processos de tomada de decisão Institucional apoiados em demonstrativos orçamentários e financeiros? (Gerência de Orçamento)	()	()	()	()	()
A Alta Administração divulga e da transparência aos resultados da Gestão orçamentária e financeira? (Gerência de Orçamento)	()	()	()	()	()
Tem conhecimento das prioridades de gastos e investimentos dispostos na programação orçamentária e financeira? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.2.2.6. A Alta Gestão Estabelece o Modelo de Governança Clínica? ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO, 2018)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Estabelece a governança clínica em conformidade com o modelo de governança corporativa estabelecido pela Alta Gestão? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
O modelo de atendimento ambulatorial voltado para a prestação de serviços de consultas eletivas e de assistência está definida? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
O modelo de internação voltados para os pacientes com pequena, média e alta complexidade de assistência que necessitam permanecer internados está definida? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()

O modelo de atendimento emergencial voltados para atendimento imediatos com e ou sem risco de vida estão definidos? (Diretoria Assistencial)	<input type="checkbox"/>				
O modelo assistencial de atendimento cirúrgico para o desenvolvimento das atividades cirúrgicas a depender do grau de especialização e complexidade estão definidas? (Diretoria Assistencial)	<input type="checkbox"/>				
O modelo de cuidados intensivos destinados à estabilização de pacientes que requerem serviços de assistência multidisciplinar e interdisciplinar está estabelecido? (Diretoria Assistencial)	<input type="checkbox"/>				
Dimensiona e disponibiliza recursos humanos, em quantidade e qualificação adequada, para executar as atividades assistenciais? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	<input type="checkbox"/>				
Estabelece e provê Infraestrutura necessária (equipamentos, insumos, espaço físico) para executar as atividades de atendimento proposto? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	<input type="checkbox"/>				
Estabelece as diretrizes clínicas assistenciais (protocolos clínicos) de conformidade com o perfil epidemiológico Gerencial definido pela Alta Gestão? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	<input type="checkbox"/>				
Estabelece define e acompanha os protocolos assistenciais conforme o perfil da Organização? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	<input type="checkbox"/>				
Estabelece linhas de cuidado e protocolos de atendimento às doenças de maior prevalência/gravidade/risco, com base em diretrizes e evidências científicas? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	<input type="checkbox"/>				
A Alta Administração estabelece a política documentada de segurança do paciente? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	<input type="checkbox"/>				
Estabelece e dissemina política documentada de consentimento informado e esclarecido? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	<input type="checkbox"/>				
A Alta Gestão estabelece uma política para cuidados paliativos e terminalidade? (Diretoria Assistencial)	<input type="checkbox"/>				
Estabelece o plano de gerenciamento de resíduos? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	<input type="checkbox"/>				
Estabelece diretrizes de farmacovigilância (problemas com medicamentos) e tecnovigilância, problemas com materiais, equipamentos e artigos médicos)? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	<input type="checkbox"/>				
Estabelece protocolos de monitoramento da manutenção preventiva e corretiva por parte da assistência das instalações e	<input type="checkbox"/>				

dos equipamentos de engenharia clínica? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)					
Estabelece a formação de equipes multidisciplinares de alta performance nos vários pontos de atendimento, alinhadas com as políticas e objetivos estratégicos da Organização? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
A alta administração constitui e acompanha as comissões obrigatórias e as de apoio à gestão? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
Estabelece interações com os núcleos de vigilância epidemiológica e segurança do paciente para a coleta, análise e divulgação das ocorrências clínicas? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
Estabelece o monitoramento e o acompanhamento dos riscos organizacionais? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
A alta gestão atende às referências legais para a execução das atividades propostas? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
Estabelece política de informação e comunicação a ser transferida entre áreas e profissionais? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
Estabelece o modelo de comunicação e de interação com as áreas de apoio técnico, farmácia, laboratório, nutrição, hotelaria, hemoterapia e outros? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
Estabelece o modelo de comunicação e interação com as áreas assistenciais? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Estabelece política de informação e comunicação do paciente? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão estabelece um modelo de comunicação a respeito das RESPONSABILIDADES dos pacientes e acompanhantes para com a Organização? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão estabelece um modelo de comunicação a respeito dos DIREITOS dos pacientes, buscando o comprometimento organizacional com o cumprimento destes? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
Estabelece e acompanha os processos estratégicos da Organização e suas interações? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Estabelece o modelo de funcionamento do processamento de roupas, assegurando disponibilização de roupas às áreas em condições de higiene e qualidade? (Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Estabelece o modelo do funcionamento do processamento de materiais e esterilização, disponibilizando instrumentos e materiais médico-hospitalares em condições de uso, permitindo a continuidade do cuidado? (Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Estabelece o modelo de higienização, assegurando a limpeza e higienização das áreas críticas e não críticas da Organização em parceria com a vigilância epidemiológica, assegurando um ambiente seguro para a prática assistencial? (Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()

Estabelece o modelo dos processos de apoio e diagnósticos (laboratório, radiologia, endoscopia e outros), promovendo ações para a confiabilidade e segurança dos procedimentos, amostras e análises dos resultados? (Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Estabelece procedimentos para identificação, rastreabilidade, conservação e encaminhamento ou descarte apropriado de amostras de material biológico humano? (Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Estabelece o modelo de assistência hemoterápica com estrutura e Organização de hemocomponentes e hemoderivados para a realização de procedimentos hemoterápicos? (Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Estabelece o modelo de estruturação da assistência farmacêutica, estabelecendo diretrizes para uma ação planejada segura, integral e individualizada articulada com a assistência para o uso racional de medicamentos? (Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Estabelece o modelo de assistência nutricional em consonância com a assistência, garantindo uma assistência planejada, segura, integral e individualizada voltada para atender às necessidades nutricionais específicas dos pacientes? (Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Dispõe de número de profissionais com competências e com capacitação compatível com a necessidade do serviço (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Participa da política de segurança do Paciente (melhoria dos processos que definem boas práticas que assegurem que os serviços serão prestados com o mínimo de risco possível à saúde)? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.2.2.7. A alta Gestão estabelece o modelo de para a atenção à saúde? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2018).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Todos os serviços passíveis de habilitação pelo Ministério da Saúde estão habilitados? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
O Termo de parceria ou Contrato de Gestão com as Secretarias Municipal (SESMA) e Estadual de Saúde (SESPA) está firmado? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
O Termo de parceria ou Contrato de Gestão com a SESPA está na vigência? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Estão estabelecidas as descrições qualitativas e quantitativas dos serviços de saúde que deverão ser parte integrante do termo de parceria ou contrato de gestão da SESMA e ou SESPA? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Indicadores (de qualidade, produtividade, prazos etc..) estão estabelecidos no termo de parceria ou contrato de gestão com a SESMA e ou SESPA? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()

Indicadores estabelecidos no Termo de Parceria ou Contrato de Gestão com a SESMA e ou SESPA são mensurados? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Estabelece as diretrizes para o funcionamento da regulação? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Estão estabelecidas as diretrizes de referenciamento e contrarreferência para o ambulatório de especialidades da Organização? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Estão estabelecidas as diretrizes de referenciamento e contrarreferência para o processo de internação da Organização? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A alta administração estabelece critérios para fazer a gestão da fila de espera do SUS, demanda reprimida? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Estabelece critérios para avaliar as barreiras e dificuldades ao acesso dos usuários para a média e alta complexidade de saúde? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Tem conhecimento do número de leitos habilitados (capacidade instalada) no contrato de gestão e das metas dos serviços de saúde que necessitam ser alcançados? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
O acesso aos serviços da urgência e emergência (porta) são realizados apenas para os procedimentos constantes no contrato de gestão firmado entre SESMA E SESPA? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
O acesso às consultas e às internações são realizadas e regulamentadas via regulação de acordo com o estabelecido no contrato de gestão formado entre a SESMA E SESPA? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.2.2.8. A Alta Gestão estabelece o modelo do Ensino e Pesquisa? (BRASIL. MS, 2015).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A Alta Administração estabelece o modelo voltado para o Ensino e a Pesquisa da Organização? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
Acompanha e verifica se as atividades de ensino e pesquisa estão alinhadas às diretrizes organizacionais? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão estabelece mecanismos de gerenciamento das atividades de ensino e de pesquisa desenvolvidas no âmbito da Organização? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
Estabelece infraestrutura para aplicação do ensino e da pesquisa dentro de todos os parâmetros exigidos por lei? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
A Organização estabelece programas de capacitação profissional por iniciativa própria ou por meio de convênio com instituição	()	()	()	()	()

de ensino superior aos docentes e discentes? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)					
A Organização divulga as práticas de ensino e ou programas de capacitação em sites e outros meios disponíveis de comunicação? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
O acesso e ou credenciamento para concorrer aos cursos de formação são formulados e publicados em edital dando transparência e credibilidade? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
Mantém atualizada a certificação como hospital de ensino? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
Estabelece mecanismos para atender aos requisitos e prazos para validação da certificação como Hospital de Ensino? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
Os processos de seleção e elaboração de provas para a residência médica são publicados e realizados por órgãos externos independentes? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
Estabelece o acompanhamento diário por docente ou preceptor para os estudantes de graduação e para os residentes, de acordo com a legislação vigente para a avaliação das condições de ensino e da Residência Médica? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
As diretrizes para a atuação conjunta entre estudantes e preceptores estão estabelecidas (limites em que o residente pode atuar)? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
Identifica, analisa e trata os riscos relacionados à gestão do ensino e pesquisa? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
A Organização estabelece o modelo da Comissão de Ética em Pesquisa, adequando-o à legislação vigente? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
As pesquisas realizadas em prol da instituição são implementadas e revertidas em benefício da própria gestão do SUS? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão planeja e estabelece a necessidade de recursos destinados ao ensino e à pesquisa? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão estabelece o plano anual de gastos com o ensino e pesquisa e o submete para inclusão na proposta orçamentária? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
Conhece, participa ou tem informação de projetos e propostas do Ensino e Pesquisa disponíveis e realizados na Organização? (Comum a todos)	()	()	()	()	()

E.2.2.9. Estabelece o alinhamento transorganizacional com as demais redes de atenção à saúde? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A alta administração estabelece mecanismos de atuação conjunta com outros componentes da rede de assistência à saúde (outros hospitais, laboratórios, centros de pesquisa)? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
A alta administração estabelece diretrizes para a formalização de parcerias para atuar em situações emergenciais (superlotação, paralização de equipamentos)? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
A alta gestão estabelece formalmente as relações com a rede de referência para onde devem ser transferidos ou referenciados os casos em que a Organização não tenha capacidade resolutiva? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão estabelece formalmente as relações de contrarreferência, conforme o perfil da Organização? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão estabelece canais de comunicação para discutir as demandas judiciais que não são perfil de atendimento da Organização? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
Parcerias e alinhamento com os outros componentes da rede (hospitais, laboratórios, órgãos de gestão: Secretaria de administração, planejamento e finanças) são realizados? (Comum a todos)	()	()	()	()	()

Práticas: E.2.3. Monitorar o alcance dos resultados organizacionais

E.2.3.1. A Execução da estratégia é monitorada (eficácia) (alcance das metas programadas não implica em custos)? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Os objetivos estratégicos são traduzidos em metas e estas em ações? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A gestão estratégica promove, com frequência trimestral, reuniões de avaliação da estratégia e valida os resultados alcançados no período? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A avaliação é feita em cima de indicadores nos quais as metas projetadas são comparadas com as metas realizadas? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Os objetivos estratégicos não alcançados são justificados e as metas redirecionadas, se necessário? (Diretoria de Planejamento) (Assessoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Para os problemas identificados que contribuíram para que as metas não fossem alcançadas, são propostas ações para mitigar, reduzir ou transferir riscos? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Conhece as metas organizacionais a serem alcançadas de sua responsabilidade que irão contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Reuniões no plano tático são realizadas com frequência para avaliar o alcance dos objetivos, ações e metas estabelecidas? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.2.3.2. A Eficiência dos processos pelo quais a estratégia é implementada é avaliada (relação entre o serviço e o custo)? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
O custo-benefício dos objetivos estratégicos é avaliado economicamente e assistencialmente? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Avalia o custo-benefício de inclusão de metas nos objetivos estratégicos que sejam viáveis economicamente (tenha capacidade orçamentária), e mantenha padrões de qualidade? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
As metas relacionadas à introdução e à aquisição de novos serviços e insumos passam por prévia avaliação técnica, garantindo a sustentabilidade econômica e assistencial da Organização? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
As metas são redirecionadas a depender da análise situacional? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Os resultados não alcançados e efeitos negativos são registrados? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()

Medidas de tratamento para os efeitos negativos são propostos? (Diretoria de Planejamento)	<input type="checkbox"/>				
Avalia o custo-benefício das metas e ações (se economicamente é viável e sustentável) estabelecidas no plano tático e operacional de sua gerência? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
Monitora o desperdício e avalia os custos dos seus serviços, oferecendo propostas de redução para a Alta Gestão? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				
E.2.3.3. Os efeitos da Estratégia são avaliados (efetividade, alcance dos resultados pretendidos com qualidade)? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
É avaliado se a meta contribui para a melhoria do resultado do objetivo estratégico? (Diretoria de Planejamento)	<input type="checkbox"/>				
Divulga os resultados alcançados dos objetivos estratégicos estabelecidos? (Diretoria de Planejamento)	<input type="checkbox"/>				
As metas alcançadas que contribuíram para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos nas políticas públicas constantes no Plano Estadual de Saúde (PES) de competência da Organização são avaliadas e divulgadas para as partes interessadas? (Diretoria de Planejamento)	<input type="checkbox"/>				
As metas alcançadas que contribuíram para a melhoria da qualidade dos processos internos são avaliadas e divulgadas? (Diretoria de Planejamento)	<input type="checkbox"/>				
Participa das avaliações dos resultados alcançados dos objetivos estratégicos? (Comum a todos)	<input type="checkbox"/>				

Práticas: E.2.4. Monitorar o Desempenho das funções de Gestão

E.2.4.1. A liderança monitora o desempenho da gestão da Qualidade e Segurança do paciente? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A Alta Administração dispõe de Indicadores de desempenho estabelecidos para avaliar os processos de qualidade e segurança do paciente? (Assessoria da Qualidade e Risco)	<input type="checkbox"/>				
As informações são organizadas e consolidadas de conformidade com as metas previstas? (Assessoria da Qualidade e Risco)	<input type="checkbox"/>				
Gera relatórios de acompanhamento das metas a serem alcançadas? (Assessoria da Qualidade e Risco)	<input type="checkbox"/>				
A periodicidade dos relatórios está definida? (Assessoria da Qualidade e Risco)	<input type="checkbox"/>				
Os responsáveis por estes relatórios estão designados? (Assessoria da Qualidade e Risco)	<input type="checkbox"/>				

A liderança monitora o desempenho da gestão da qualidade e segurança do paciente? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.2.4.2. A liderança monitora o desempenho da Gestão de Pessoas? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Estabelece objetivos, metas para a gestão de pessoas? (Gerência de Pessoas)	()	()	()	()	()
A Alta Administração estabelece Indicadores de desempenho para avaliar os processos da Gestão de pessoas? (Gerência de Pessoas)	()	()	()	()	()
As informações são organizadas e consolidadas de conformidade com as metas previstas? (Gerência de Pessoas)	()	()	()	()	()
Gera relatórios de acompanhamento das metas a serem alcançadas? (Gerência de Pessoas)	()	()	()	()	()
A periodicidade dos relatórios está definida? (Gerência de Pessoas)	()	()	()	()	()
Os responsáveis por estes relatórios estão designados? (Gerência de Pessoas)	()	()	()	()	()
Os Resultados alcançados são divulgados para as partes interessadas? (Gerência de Pessoas)	()	()	()	()	()
Utiliza os indicadores de gestão de pessoas para o planejamento de ações e tomada de decisões? (Gerência de Pessoas)	()	()	()	()	()
Monitora a gestão de plantões de mão de obra adicional (plantões) de conformidade com a necessidade da demanda? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.2.4.3. A liderança monitora o desempenho da gestão de Tecnologia da Informação? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A alta administração dispõe de Indicadores de desempenho estabelecidos para avaliar os processos da Tecnologia da Informação? (Gerência de Tecnologia da Informação)	()	()	()	()	()
As informações são organizadas e consolidadas de conformidade com as metas previstas? (Gerência de Tecnologia da Informação)	()	()	()	()	()
Gera relatórios de acompanhamento das metas a serem alcançadas? (Gerência de Tecnologia da Informação)	()	()	()	()	()
A periodicidade dos relatórios está definida? (Gerência de Tecnologia da Informação)	()	()	()	()	()
Os responsáveis por estes relatórios estão designados? (Gerência de Tecnologia da Informação)	()	()	()	()	()

As demandas da Tecnologia da Informação são realizadas por meio de registro de chamadas? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.2.4.4. A liderança monitora o desempenho da gestão da gestão das contratações? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A Alta Administração estabelece a política documentada de qualificação de fornecedores? (Gerência da Logística)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão qualifica e avalia o desempenho dos fornecedores críticos de acordo com critérios definidos pela política de gestão de fornecedores de serviços e produtos? (Gerência da Logística)	()	()	()	()	()
A Organização estabelece critérios técnicos e multidisciplinares para comissão de padronização e avaliação de materiais e medicamentos? (Gerência da Logística)	()	()	()	()	()
A Organização dispõe de diretrizes para a aquisição de insumos (padronização, controle de estoque, rastreabilidade)? (Gerência da Logística)	()	()	()	()	()
A Alta Administração avalia os serviços terceirizados com base na política de gestão de fornecedores de serviços e produtos? (Gerência da Logística)	()	()	()	()	()
A alta administração dispõe de Indicadores de desempenho estabelecidos para avaliar os processos de contratação? (Gerência da Logística)	()	()	()	()	()
Gera relatórios de acompanhamento das metas a serem alcançadas? (Gerência da Logística)	()	()	()	()	()
A periodicidade dos relatórios está definida? (Gerência da Logística)	()	()	()	()	()
Os responsáveis por estes relatórios estão designados? (Gerência da Logística)	()	()	()	()	()
A política de padronização de medicamentos e material técnico da Organização está estabelecida? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
As diretrizes estabelecidas para a aquisição de insumos atendem às necessidades dos pacientes/clientes? (Material de quantidade e qualidade suficiente)? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.2.4.5. A liderança monitora o desempenho da gestão Orçamentária e Financeira? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A Alta Administração dispõe de Indicadores de desempenho estabelecidos para avaliar os processos da gestão orçamentária e financeira? (Gerência do Orçamento)	()	()	()	()	()

A Alta Gestão dispõe de relatórios gerenciais organizados e consolidados de conformidade com as metas previstas? (Gerência do Orçamento)	()	()	()	()	()
O Plano Pruri anual é monitorado comparando as metas previstas e as metas realizadas? (Gerência do Orçamento)	()	()	()	()	()
A LOA - Lei Orçamentária Anual - é monitorada comparando as metas previstas e as metas realizadas? (Gerência do Orçamento)	()	()	()	()	()
O QDQQ - Quadro de Detalhamento das despesas do quadrimestre é monitorado comparando as metas previstas e as metas realizadas? (Gerência do Orçamento)	()	()	()	()	()
Estabelece medidas de controle do equilíbrio orçamentário durante a execução avaliando os riscos da insuficiência orçamentária para a cobertura de novas despesas? (Gerência do Orçamento)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão avalia os riscos e redimensiona e administra o custo dos serviços (pessoas, recursos financeiros e materiais)? (Gerência do Orçamento)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão avalia as ações orçamentárias não executadas, ou com baixa execução, para julgar a oportunidade e conveniência de prosseguir com a ação ou realocar recursos? (Gerência do Orçamento)	()	()	()	()	()
A Alta Administração divulga a transparência dos resultados da Gestão orçamentária e financeira? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.2.4.6. A Liderança monitora o desempenho da Governança Clínica? (ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO, 2018)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A Alta Administração dispõe de Indicadores de desempenho estabelecidos para avaliar os processos da Assistência? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Estabelece indicadores de garantia da Segurança Assistencial (identificação correta dos pacientes, segurança dos procedimentos cirúrgicos, prevenção de quedas, prevenção de úlceras por pressão, registros adequados e seguros nos prontuários dos pacientes, higienização das mãos, prevenção de infecções)? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Estabelece indicadores para mensurar o nível de satisfação dos pacientes e as reclamações/queixas/sugestões/elogios apoiando a implantação de melhorias? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
As informações são organizadas e consolidadas em conformidade com as metas previstas? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()

Gera relatórios de acompanhamento das metas a serem alcançadas? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
A periodicidade dos relatórios está definida? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Os responsáveis por estes relatórios estão designados? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
Apresenta indicadores de desempenho assistenciais das gerências? (Diretoria Assistencial e Diretoria Técnica)	()	()	()	()	()
E.2.4.7. A Liderança monitora o desempenho da Atenção à Saúde? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2018)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A alta administração dispõe de Indicadores de desempenho estabelecidos para avaliar os processos da gestão da Atenção à saúde? (Diretoria de Planejamento) (Assessoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Estabelece indicadores para monitoramento dos indicadores constantes no plano estadual de saúde (PES)? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Estabelece indicadores para avaliar o número de procedimentos assistenciais realizados? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
As informações são organizadas e consolidadas de conformidade com as metas previstas? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Gera relatórios de acompanhamento das metas a serem alcançadas? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A periodicidade dos relatórios está definida? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Os responsáveis por estes relatórios estão designados? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Tem visibilidade do número de procedimento realizados na sua Organização dentro do mês? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Monitora o número de procedimentos, atendimentos, entrega de serviços de sua unidade? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
E.2.4.8. A Liderança monitora o desempenho do Ensino e Pesquisa? (BRASIL. MS, 2015)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A atividades de ensino são mensuradas? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
As atividades de ensino são avaliadas? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()

As atividades de pesquisa são mensuradas? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
As atividades de pesquisa são avaliadas? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
Dispõe de indicadores quantitativos e qualitativos de ensino e pesquisa no plano estratégico? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
Acompanha e analisa os resultados das relações dos processos internos, de acordo com as estratégias definidas, promovendo ações de melhoria? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
A alta gestão monitora o orçamento destinado ao ensino e pesquisa no decorrer do exercício? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão dispõe de indicadores de taxa de retorno de aplicação dos projetos de pesquisa na Organização? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
Monitora os eventos adversos decorrentes de ações envolvendo a prática de Ensino e pesquisa na Organização? (Diretoria de Ensino e Pesquisa)	()	()	()	()	()
Conhece os indicadores de avaliação do ensino e pesquisa que contribui para a formação de profissionais de saúde de sua Organização? (Comum a todos)	()	()	()	()	()

MECANISMO CONTROLE

Componente - C.1. Auditoria Interna

Práticas: C.1.1. Assegurar a efetividade da auditoria interna

C.1.1.1. Estabelecer a função de auditoria interna assistencial e administrativa? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2018)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
As funções da auditoria interna estão estabelecidas? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
Está estabelecida a infraestrutura com número de pessoal suficiente para executar as funções da auditoria interna? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
Está formalizado o estatuto da auditoria interna e aprovado pelo conselho gestor? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
Os processos de trabalho e as normas e regras de funcionamento estão estabelecidas? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
Estabelece atividades de auditoria interna independentes com acesso direto e irrestrito à Alta Gestão? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
A Organização elabora o plano anual de auditoria interna? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
A Organização estabelece planos e critérios para estabelecer equipes de investigação interna? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
A Organização possui auditoria interna de avaliação da Gestão Clínica e assistencial? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
A Organização possui auditoria interna de controle de acesso ao SUS (processos finalísticos)? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
O componente da auditoria interna está implantado no controle dos Prontuários para efeito de Auditoria de Contas médicas? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
Estão estabelecidos controles para detectar indícios de casos de fraudes e corrupção nas atividades da Organização? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
A Organização estabelece uma sistemática de divulgação de relatórios que tratam de fraude e corrupção? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
A Organização estabelece procedimentos para encaminhar os relatórios que tratam de fraude e corrupção para os destinatários de forma apropriada (Ex.: Tribunais de contas,	()	()	()	()	()

polícias, ministérios públicos, controladorias gerais? (Auditoria Interna)					
A Organização dispõe de auditoria interna? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
A Organização possui equipes/setores designados para funções de controle contra fraude e corrupção? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Já recebeu alguma recomendação ou resultado de auditoria interna realizada em seu setor? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
C.1.1.1. A função do controle interno na Organização está estabelecida? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2018)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
As funções do Controle interno na Organização estão estabelecidas? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
A Organização toma medidas para garantir que uma estrutura eficaz de controle interno seja estabelecida e funcione na prática com número de pessoas suficiente para executar as funções do controle interno? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
A Organização estabelece mecanismos de independência funcional para o desempenho das atribuições do sistema de controle interno? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
A alta gestão estabelece um alinhamento das funções do controle interno com a auditoria interna? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
O Controle Interno estabelece a prática de controles da Gestão apresentado relatórios e recomendações para os atingimentos das metas previstas? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
O Controle interno estabelece mecanismos para avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
O Controle interno estabelece a prática de avaliar a gestão dos recursos humanos na auditoria da folha de pagamento? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
O Controle Interno estabelece a prática de avaliar a gestão orçamentária quanto à correta classificação da despesa e demais exigências contábeis? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
O Controle interno estabelece a prática de analisar a relação custo/benefício da despesa pública, isto é, se o gasto foi	()	()	()	()	()

realizado com minimização dos custos e sem comprometimento dos padrões de qualidade? (Assessoria do Controle Interno)					
O Controle Interno estabelece a prática de avaliar a gestão dos suprimentos de bens e serviços quanto ao correto procedimento licitatório e a regularidade de convênios e contratos de repasse? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
O Controle Interno estabelece a prática de avaliar a gestão financeira no gerenciamento dos contratos e as respectivas retenções e recolhimento dos tributos e contribuições previdenciárias? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
O Controle Interno estabelece mecanismos de confirmação da existência de bens e promove o levantamento do inventário de bens móveis e imóveis? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
A Alta Administração permite que os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, possam dar ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
C.1.1.2. A instância superior de governança e/ou a Alta Administração recebem serviços de controle interno que adicionam valor à Organização? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Estabelece uma política de controle interno alinhada à política de riscos críticos? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
Estabelece práticas alinhadas aos objetivos, estratégias e as metas da Organização? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
Estabelece uma política de serviços de controle interno que avaliam a atuação da Organização no que diz respeito às conformidades legais e éticas? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
Estabelece uma política de serviços de controle interno capaz de avaliar a aplicação de forma eficiente e eficaz dos recursos públicos? (Assessoria do Controle Interno)	()	()	()	()	()
A auditoria interna identifica ou questiona quanto ao não cumprimento das metas estabelecidas para os alcances dos objetivos organizacionais? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
C.1.1.2. A instância superior de governança e/ou a Alta Administração recebem serviços de auditoria interna que adicionam valor à Organização? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2018)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente

Estabelece uma política de auditoria alinhada à política de riscos críticos? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
Estabelece práticas alinhadas aos objetivos, às estratégias e às metas da Organização? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
Estabelece uma política de serviços de auditoria que avaliam a atuação da Organização no que diz respeito às conformidades legais e éticas? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
Estabelece rotina de monitoramento de ações de combate à fraude e à corrupção avaliadas por indicadores de desempenho? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
Estabelece uma política de serviços de auditoria capaz de avaliar a aplicação de forma eficiente e eficaz dos recursos públicos? (Auditoria Interna)	()	()	()	()	()
A auditoria interna da Organização identifica ou já identificou riscos de fraude e corrupção de agentes públicos ou privados? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
A Organização dispõe de uma equipe de investigação para tratar casos de denúncias contra fraudes e corrupção? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
C.1.1.3. A Organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A Alta Gestão estabelece critérios para avaliar os relatórios e recomendações emitidos pela auditoria interna e ou controle interno? (Auditoria Interna e assessoria do controle interno)	()	()	()	()	()
A Alta Gestão estabelece critérios para transformar as ações da auditoria interna e ou controle interno em metas e planos de ação a serem alcançadas para a melhoria dos serviços? (Auditoria Interna e ou assessoria do controle interno)	()	()	()	()	()
Os serviços de auditoria têm um desempenho favorável, oferecendo oportunidades de melhoria no desenvolvimento das ações de sua competência? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
C.1.1.4. A instância superior de Governança ou a Alta Administração da Organização opinam sobre o desempenho da função da auditoria interna? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Estão estabelecidas as métricas de avaliação de desempenho do Controle Interno e/ou auditoria interna? (Auditoria Interna e ou assessoria do controle interno)	()	()	()	()	()

A Alta Gestão avalia com periodicidade os indicadores de desempenho do controle interno e ou auditoria interna? (Auditoria Interna e ou assessoria do controle interno)	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

Componente - C.2. *Accountability* e transparência

Práticas: C.2.1. Garantir a *Accountability*

C.2.2.1. A Organização presta contas diretamente à sociedade? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A Organização possui canais de comunicação com a sociedade? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A Alta Administração promove e participa das reuniões do controle social? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Estabelece a obrigatoriedade de publicação de relatórios de prestação de contas (relatório de Gestão) diretamente à sociedade? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
O relatório de Gestão contém as principais realizações do Plano Plurianual do exercício? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
O relatório de gestão realiza o demonstrativo das principais realizações dos programas e projetos de competência da Organização? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
O relatório de gestão contém a avaliação da execução orçamentária em relação ao programado no exercício? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
O relatório de gestão contém a avaliação das metas físicas das ações em relação ao programado? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A Organização divulga informações no Portal da Transparência? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
C.2.2.1. A Organização presta contas diretamente à sociedade? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Estabelece uma política de prestação conta independente de requerimento, publicando em sítios oficiais na internet ou outro meio de divulgação informação de interesse público? Lei 12.527/2011 (assessoria de comunicação)	()	()	()	()	()
Estabelece a divulgação das informações nos sítios da internet em seção específica intitulada “Transparência Pública”? (assessoria de comunicação)	()	()	()	()	()

Estão divulgados os programas, projetos, ações, obras, serviços e atividades? (assessoria de comunicação)	()	()	()	()	()
Estão divulgados o registro das despesas, com detalhamento da execução orçamentária e financeira? (assessoria de comunicação)	()	()	()	()	()
Estão divulgadas licitações realizadas e em andamento, processos de dispensa, inexigibilidade, adesão a registro de preços? (assessoria de comunicação)	()	()	()	()	()
Estão publicados os bens imóveis do Órgão ou Entidade, com indicação precisa do endereço de cada imóvel e data em que a relação do bem foi atualizada? (assessoria de comunicação)	()	()	()	()	()
Estão publicados o resultado final de inspeções, fiscalizações, auditorias, prestação e tomada de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo? (assessoria de comunicação)	()	()	()	()	()
O relatório anual de gestão está publicado no <i>home page</i> da Organização? (assessoria de comunicação)	()	()	()	()	()
Há publicações nos sites institucionais acerca da remuneração de todos os colaboradores da Organização? (assessoria de comunicação)	()	()	()	()	()
Os resultados das gratificações de desempenho institucional são publicados? (assessoria de comunicação)	()	()	()	()	()
Estabelece estrutura ou fluxo para dar informações às perguntas da sociedade conforme determinam o Serviço de Informação ao Cidadão - SIC? (assessoria de comunicação)	()	()	()	()	()
Estabelece periodicidade para atualizar as informações disponibilizadas no portal da Organização? (assessoria de comunicação)	()	()	()	()	()
A Organização disponibiliza espaço para registrar as perguntas do Serviço de Informação ao Cidadão - SIC? (um contato, telefone ou correio eletrônico) (Comum a todos)	()	()	()	()	()
C.2.2.2. A Organização pública extrato de todos dos respectivos relatórios de acompanhamento? (indicadores propostos de metas a serem alcançadas) (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se anlica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A Organização estabelece quais os planos e ações de responsabilidade da Instituição devem ser publicados? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Os planos estabelecem os objetivos a serem alcançados no exercício? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Os orçamentos para o alcance das metas estão garantidos? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
Os indicadores e metas de sua unidade no alcance dos objetivos estratégicos estão publicados? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()

C.2.2.3. O canal de denúncias está estabelecido? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Está(ão) estabelecido(s) canal(is) para a apresentação e acompanhamento de denúncias? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Os canais(is) de denúncia são divulgados ao público interno e externo? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Estabelece fluxo e procedimento para o devido encaminhamento das denúncias a depender da severidade e natureza do caso, notificações para os setores internos (jurídico, recursos humanos, auditoria interna) e as instâncias de investigação adequadas? (Ex.: polícia, Ministério Público, Tribunais de contas e outros) (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
A Organização dispõe de ouvidoria? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
As denúncias da ouvidoria são tratadas, estratificadas por ordem de resolutividade? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Está institucionalizado na Organização o direito à informação através da Lei de Acesso à Informação? (LAI, Lei 12.527/2011) (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Desvios éticos e infrações disciplinares com relação ao agente público são encaminhados a instâncias responsáveis (comissão de PAD) para realização de sindicâncias (PAD)? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Os prazos de retorno e respostas das denúncias estão estabelecidos? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Todas as denúncias na Organização são analisadas em processos individualizados? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Há garantia de sigilo e confidencialidade do denunciante nos termos da lei? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Há diretriz para aplicação de sanção a quem produzir denúncia falsa? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
As denúncias contra a Alta Administração são destinadas a uma instância superior? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
Está estabelecido um plano de respostas para denúncias relacionadas a fraudes e corrupção? (Diretoria Administrativa e Financeira)	()	()	()	()	()
A Organização dispõe de Canal de comunicação para acesso, solicitação e encaminhamento de informações para registrar sugestões críticas, denúncias e/ou elogios? (por exemplo, a ouvidoria do SUS, fale conosco, 0800, e-mail) (Comum a todos)	()	()	()	()	()

Dispõe de instâncias responsáveis (comissão de PAD) para apurar indícios de irregularidades relacionadas ao agente público sob sua subordinação? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
O encaminhamento das denúncias é realizado em processo individualizado? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Dispõe de recursos para acompanhar e monitorar, de forma <i>on line</i> , os processos de denúncias formalizados por sua gerência? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Os processos de denúncias são finalizados e promovem ações de melhoria? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
A Organização dispõe de um plano de resposta para denúncias relacionadas à fraude e à corrupção? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Casos Comprovados de irregularidades resultam na aplicação de sanções, em conformidade com as diretrizes definidas? (Comum a todos)	()	()	()	()	()

Práticas: C.2.2. Promover a Transparência

C.2.2.1. A Organização transparência ativa (divulgação independente de requerimentos) e passiva (disponibilizar informações em atendimento a demanda) são asseguradas às partes interessadas? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A política de comunicação da Organização está estabelecida? (Assessoria de Comunicação)	()	()	()	()	()
Estabelece e promove a cultura da transparência e divulgação proativa de informações, utilizando-se especialmente dos meios de tecnologia? (Assessoria de Comunicação)	()	()	()	()	()
Está estabelecido pela Alta Gestão quem é o responsável pela articulação da comunicação interna e externa da Organização? (Assessoria de Comunicação)	()	()	()	()	()
Identifica grau de classificação de risco na repercussão e comprometimento da imagem institucional? (Assessoria de Comunicação)	()	()	()	()	()
Estabelece planos de ação para cada situação de risco identificando qual o porta voz para cada caso? (Assessoria de Comunicação)	()	()	()	()	()
A Organização dispõe de sítios oficiais com informações íntegras, autênticas, atualizadas, sobre a Organização? (Assessoria de Comunicação)	()	()	()	()	()
O conteúdo do site da Organização é de total responsabilidade da Assessoria de Comunicação? (Assessoria de Comunicação)	()	()	()	()	()

As informações disponibilizadas nos sítios são atualizadas e disponibilizadas em tempo real? (Assessoria de Comunicação)	()	()	()	()	()
Os papéis e responsabilidades estão especificados para alimentar a evolução e a manutenção das bases de dados? (Assessoria de Comunicação)	()	()	()	()	()
Estabelece controle de divulgação da imagem, serviços e eventos nas redes sociais? (Assessoria de Comunicação)	()	()	()	()	()
Estabelece penalidades para a divulgação da imagem de pacientes sem o devido consentimento? (Assessoria de Comunicação)	()	()	()	()	()
Conhece a política de comunicação da Organização? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Participa e acompanha os eventos, publicações e notícias nas redes sociais da Organização? (Comum a todos)	()	()	()	()	()

Práticas: C.2.3. Monitorar a satisfação dos Usuários

C.2.3.1. A carta de serviços ao usuário (informa todos os serviços prestados pela Organização) é elaborada, divulgada e atualizada com informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
A Organização dispõe de carta de serviços ao cidadão? (Decreto Federal n.º 6.932/2009 - dispõe sobre todos os serviços que a Organização presta) (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A carta de Serviços encontra-se publicada no site da Organização? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A carta dispõe quanto a todos os serviços oferecidos pela Organização? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A carta informa como e quais os requisitos necessários para ter acesso aos serviços da Organização? (Diretoria de Planejamento)	()	()	()	()	()
A Organização dispõe de carta de serviços com informações de todos os serviços que a Organização presta? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Os serviços estão expostos nos sítios oficiais (internet) com informações sobre a Organização? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
Os serviços que o estabelecimento presta está exposto em lugar facilmente visível para conhecimento dos usuários? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
C.2.3.2. A Organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam a padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade. E que as informações pessoais utilizadas nesses serviços sejam adequadamente protegidas? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente

A política de humanização da Organização está estabelecida? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
Estabelece a obrigatoriedade de afixar a escala dos profissionais em serviço para dar visibilidade ao usuário? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
Conhece os princípios e diretrizes da Política de Humanização da sua Organização? (Comum a todos)	()	()	()	()	()
C.2.3.3. A Organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados? (BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021)	Não se aplica	Não adota	Adota em menor parte	Adota parcialmente	Adota totalmente
Estabelece as diretrizes para realizar a pesquisa de satisfação dos clientes na Organização? (Diretoria Assistencial)	()	()	()	()	()
Realiza e ou participa de pesquisas para avaliar a satisfação dos clientes? (Reclamações /queixas/elogios? (Comum a todos)	()	()	()	()	()