



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS - GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS (GESPOL)

João Ricardo de Araújo Silva

**AVALIAÇÃO DE INDICADORES DE GOVERNANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO
MULTICASO DA VIABILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE CRITÉRIOS
APLICÁVEIS AOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS DOS ESTADOS E DO DISTRITO
FEDERAL**

PALMAS – TO
2025

João Ricardo de Araújo Silva

**AVALIAÇÃO DE INDICADORES DE GOVERNANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO
MULTICASO DA VIABILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE CRITÉRIOS
APLICÁVEIS AOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS DOS ESTADOS E DO DISTRITO
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto

PALMAS – TO

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

S586a Silva, João Ricardo de Araújo.

Avaliação de indicadores de Governança Pública: um estudo multicaso da viabilidade de desenvolvimento de critérios aplicáveis aos Ministérios Públicos dos Estados e do Distrito Federal. / João Ricardo de Araújo Silva. – Palmas, TO, 2025.

229 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2025.

Orientadora : Helga Midori Iwamoto

1. Governança Pública. 2. Ministérios Públicos. 3. Liderança. 4. Estratégia.
I. Título

CDD 350

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).



JOÃO RICARDO DE ARAÚJO SILVA

AVALIAÇÃO DE INDICADORES DE GOVERNANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO
DE CASO DA VIABILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE CRITÉRIOS PARA
OS MINISTÉRIOS PÚBLICOS PÚBLICOS DOS ESTADOS E DO DISTRITO
FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Gestão de
Políticas Públicas da Universidade
Federal do Tocantins – UFT, Campus de
Palmas, para obtenção do título de
mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Helga Midori
Iwamoto

Aprovada em 04/08/2025.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto - UFT (Orientadora)

Prof. Dr. Cleiton Silva Ferreira Milagres - UFT (Membro Interno)

Profa. Dra. Jeany Castro dos Santos - UNITINS (Membro Externo)

Declaração 16 Folha de aprovação (0470984)

SEI 23101.009038/2023-18 / pg. 1

	Documento assinado eletronicamente por Cleiton Silva Ferreira Milagres, Servidor(a) , em 04/08/2025, às 19:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 .
	Documento assinado eletronicamente por JEANY CASTRO DOS SANTOS, Usuário Externo , em 05/08/2025, às 20:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 .
	Documento assinado eletronicamente por Helga Midori Iwamoto, Servidor(a) , em 08/08/2025, às 11:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 .
	A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.uft.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 , informando o código verificador 0470984 e o código CRC 7C7A144E.

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Jaqueline, pelos dias que se transformaram em anos, pelos sorrisos que se tornaram abrigo, pelo amor que não só me inspira, mas que me sustenta. Nossa história é o alicerce que me permite voar — e é em você que encontro coragem para explorar novos horizontes, sabendo que, não importa a distância, levo contigo meu lar.

Aos meus filhos, Murilo e João Felipe (in memoriam), que redefiniram meu coração. Murilo, com sua luz que ilumina cada dia; João Felipe, cuja breve passagem deixou eternidade em mim. A vocês, dedico cada passo desta jornada.

Aos meus pais e família, pelas raízes que me tornaram quem sou. Seus ensinamentos e apoio foram a força que me guiou até aqui.

Aos mestres Helga e Airton, pela orientação incansável e pela sabedoria que compartilharam. Esta conquista é também fruto de sua generosidade e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Ao Comitê de Políticas de Gestão Estratégica, pelo apoio técnico indispensável à pesquisa e pelas discussões que elevaram esta obra a um patamar de excelência. Suas críticas e insights foram faróis em momentos decisivos.

Aos professores do Programa de Mestrado em Gestão de Políticas Públicas, pela generosidade em compartilhar saberes e abrir horizontes. Cada aula, cada debate, foi um convite a explorar novos caminhos — e é nessa trilha que esta dissertação se insere.

À equipe do Ministério Público do Estado do Tocantins e da ESMP/CESAF, em especial aos colegas do Departamento de Planejamento e Gestão e da Diretoria-Geral, que me acolheram como família. O apoio institucional e a flexibilidade para conciliar trabalho e estudos foram fundamentais para que esta jornada chegasse ao seu destino. A vocês, meu reconhecimento mais profundo.

RESUMO

Diante da crescente importância da Governança Pública (GP) para o aprimoramento dos Ministérios Públicos (MPs) brasileiros, mas reconhecendo a ausência de rotinas claras e definidas, esta dissertação mergulhou na investigação dos requisitos fundamentais para sistemas de GP eficazes, com especial atenção às dimensões de liderança, estratégia e controle. Para desvendar esse cenário, foi adotada uma abordagem metodológica mista, de natureza descritiva, que combinou revisão da literatura, uma extensa análise documental dos portais de todos os MPs e do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), e entrevistas semiestruturadas com gestores estratégicos. Os dados, ricos e multifacetados, foram submetidos à Análise de Conteúdo e triangulados. A investigação documental descortinou um panorama de produção normativa assimétrica sobre GP, com grande parte das iniciativas concentrada em órgãos federais (MPF, CNMP) e alguns MPs estaduais, revelando diferentes ritmos na caminhada rumo à maturidade institucional. Embora termos como Planejamento Estratégico instituído e Norma regulamentadora de Governança Pública apareçam com frequência, indicando formalização, identificou-se uma carência na tradução desses planos para ações tático-operacionais concretas e na utilização de modelos de negócio. As vozes dos gestores, por sua vez, ecoaram esses achados, reconhecendo a criação de estruturas formais de liderança, estratégia e controle, mas também apontando para desafios na implementação prática do dia a dia, como a dificuldade em integrar dados para decisões mais assertivas, a superação de uma cultura organizacional por vezes avessa ao risco, a promoção de uma participação social que vá além do simbólico e o monitoramento de resultados, muitas vezes artesanal. A ausência de elementos como reconhecimento de desempenho e mecanismos claros de punição surgiu como um ponto cego em muitos documentos. Conclui-se, assim, que o amadurecimento da GP nos MPs brasileiros é contínuo e demanda não apenas ajustes formais, mas também uma transformação cultural, maior sinergia entre planejamento e execução, e o fortalecimento de canais genuínos de participação social e controle efetivo. Como contribuição prática, a pesquisa resultou em dois produtos técnicos: um Censo Integrado de Indicadores de Governança Pública (CIIGP) e uma Minuta de Recomendação ambos direcionados ao CNMP, visando fomentar a adoção de Sistemas de Governança, Conformidade e Gestão que reforce a transparência, a eficiência, a prestação de contas e, fundamentalmente, a confiança da sociedade nessas instituições.

Palavras-chave: Governança Pública. Ministérios Públicos. Liderança. Estratégia. Controle.

ABSTRACT

Given the growing importance of Public Governance (GP) for the enhancement of Brazilian Public Prosecutor's Offices (MPs), yet recognizing the absence of clear and defined guidelines, this dissertation delved into the investigation of fundamental requirements for effective GP systems, with special attention to the dimensions of leadership, strategy, and control. To explore this scenario, a mixed-methodological approach, descriptive in nature, was adopted, combining a literature review, an extensive document analysis of the portals of all MPs and the National Council of Public Prosecutors (CNMP), and semi-structured interviews with strategic managers. The rich and multifaceted data were subjected to Content Analysis and triangulation. The documentary investigation revealed a panorama of asymmetric normative production on GP, with a large part of the initiatives concentrated in federal bodies (MPF, CNMP) and some state MPs, revealing different paces in the journey towards institutional maturity. Although terms such as instituted Strategic Planning and Public Governance regulatory standard appear frequently, indicating formalization, a deficiency was identified in translating these plans into concrete tactical-operational actions and in the use of business models. The managers' perspectives, in turn, echoed these findings, recognizing the creation of formal structures for leadership, strategy, and control, but also pointing to challenges in daily practical implementation, such as the difficulty in integrating data for more assertive decisions, overcoming an organizational culture sometimes averse to risk, promoting social participation that goes beyond the symbolic, and monitoring results, which is often artisanal. The absence of elements such as performance recognition and clear punishment mechanisms emerged as a blind spot in many documents. Thus, it is concluded that the maturation of GP in Brazilian MPs is continuous and demands not only formal adjustments but also a cultural transformation, greater synergy between planning and execution, and the strengthening of genuine channels for social participation and effective control. As a practical contribution, the research resulted in two technical products: an Integrated Census of Public Governance Indicators (CIIGP) and a Draft Recommendation, both directed to the CNMP, aiming to foster the adoption of Governance, Compliance, and Management Systems that reinforce transparency, efficiency, accountability, and, fundamentally, society's trust in these institutions.

Keywords: Public Governance. Public Prosecutors' Offices. Leadership. Strategy. Control.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores Mundiais de Governança do Banco Mundial.....	17
Quadro 2 - Resultados possíveis vs. alcançados com o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, ano base 2018.....	21
Quadro 3 - Frequência de ocorrência de palavras-chave.....	67
Quadro 4 - Distribuição de documentos por órgão emissor.....	71
Quadro 5 - Distribuição por tipologia documental.....	73
Quadro 6 - Liderança por palavras-chave.....	76
Quadro 7 - Palavra-chave, Órgão, Documento, Localizador - Eixo Liderança.....	79
Quadro 8 - Síntese dos principais trechos das entrevistas semiestruturadas - Eixo Liderança.....	89
Quadro 9 - Estratégias de governança vs. palavras-chave.....	97
Quadro 10 - Palavra-chave, Órgão, Documento, Localizador - Eixo Estratégia.....	99
Quadro 11 - Síntese das transcrições das entrevistas semiestruturadas - Eixo Estratégia.....	112
Quadro 12 - Controle, monitoramento e transparência por palavras-chave.....	127
Quadro 13 - Palavra-chave, Órgão, Documento, Localizador - Eixo Controle, Monitoramento e Transparência.....	130
Quadro 14 - Síntese das transcrições das entrevistas semiestruturadas - Eixo Controle, Monitoramento e Transparência.....	142
Quadro 15 - Órgão, Documento, Localizador - Documentos apenas com o termo Governança..	153

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAMPA	Associação Brasileira dos Membros do Ministério Público
ACS	Assessoria de Comunicação Social
ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
AFE	Auxílio Financeiro Emergencial
AUDIN	Auditoria Interna
BPM	<i>Business Process Management</i>
CAL	Coordenadoria de Assuntos Legislativos
CCI	Coordenadoria de Comunicação Interna
CE	Código de Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CETI	Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação
CIIGP	Censo Integrado de Indicadores de Governança Pública
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
COPEPUC/ GNDH	Comissão Permanente de Educação/Grupo Nacional de Direitos Humanos
CPE	Comitê de Planejamento Estratégico
CPGE	Comissão Permanente de Gestão Estratégica
CPJ	Colégio de Procuradores de Justiça
CSMP	Conselho Superior do Ministério Público
CVLI	Crimes Violentos Letais e Intencionais
DF	Distrito Federal
EN	Expectativas Nacionais
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESG	Environmental, Social and Governance
ESMP/ CESAF	Escola Superior do Ministério Público/Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional

ESMPU	Escola Superior do Ministério Público da União
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Desburocratização da Gestão Pública
GESPOL	Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas
GP	Governança Pública
IA	Inteligência Artificial
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	Federação Internacional de Contadores (<i>International Federation of Accountants</i>)
iGestContrat	Índice de Gestão de Contratações
iGestOrcament	Índice de Gestão Orçamentária
iGestPessoas	Índice de Gestão de Pessoas
iGestTI	Índice de Gestão de TI
iGG	Índice de Governança e Gestão
iGovPub	Índice de Governança Pública
iESGo	Índice de ESG (<i>Environmental, Social and Governance</i>)
IEPMPRJ	Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro
ILPI	Instituições de Longa Permanência para Idosos
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
LAI	Lei de Acesso à Informação
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LOA	Lei Orçamentária Anual
MBP	Modelo de Boas Práticas
MEG	Modelo de Excelência em Gestão

MGI	Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos
MP	Ministério Público
MPAC	Ministério Público do Estado do Acre
MPCE	Ministério Público do Estado do Ceará
MPDFT	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
MPF	Ministério Público Federal
MPGO	Ministério Público do Estado de Goiás
MPMA	Ministério Público do Estado do Maranhão
MPMG	Ministério Público do Estado de Minas Gerais
MPMS	Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul
MPM	Ministério Público Militar
MPPA	Ministério Público do Estado do Pará
MPPE	Ministério Público do Estado de Pernambuco
MPPI	Ministério Público do Estado do Piauí
MPPR	Ministério Público do Estado do Paraná
MPRJ	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro
MPRS	Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul
MPSP	Ministério Público do Estado de São Paulo
MPT	Ministério Público do Trabalho
MPTO	Ministério Público do Estado do Tocantins
NPM	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OKRs	<i>Objectives and Key Results</i>
PBR	Regulação Baseada em Princípios
PCA	Plano de Contratações Anual
PDCPE	Comissão de Planejamento Estratégico
PEI	Planejamento Estratégico Institucional

PGA	Plano Geral de Atuação
PGJ	Procuradoria-Geral de Justiça
PIB	Produto Interno Bruto
PNCiber-MP	Política Nacional de Cibersegurança do Ministério Público
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPPs	Parcerias Público-Privadas
QDA	<i>Qualitative Data Analysis</i> (Análise Qualitativa de Dados)
QSP	Qualidade dos Serviços Públicos
RAF	Relatório da Atuação Funcional
RAESP	Rede de Atenção às Pessoas Egressas do Sistema Prisional
RAE	Reunião de Análise da Estratégia
RH	Recursos Humanos
ROI	<i>Return on Investment</i> (Retorno sobre Investimento)
SAJ	Sistema de Automação da Justiça
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SERPLAN	Secretaria de Planejamento
SGE	Secretaria de Gestão Estratégica
SIGGE	Sistema de Governança e Gestão Estratégica
SIEMP	Sistema de Estatística do Ministério Público
SNTC	Sistema Nacional de Transparência e Combate à Corrupção
STF	Supremo Tribunal Federal
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TGPs	Tensões na Governança Pública
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TJMG	Tribunal de Justiça de Minas Gerais
UFT	Universidade Federal do Tocantins

UE União Europeia

WGI *Worldwide Governance Indicators* (Indicadores de Governança Mundial)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 OBJETIVOS.....	24
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	25
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	26
2. GOVERNANÇA PÚBLICA.....	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
3.2 TIPO E DESENHO DA PESQUISA.....	57
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	59
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	60
3.5 PROCEDIMENTOS PARA A ORGANIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS, DOS DADOS DO GOOGLE FORMS E A TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS E ANÁLISE DOS DADOS.....	63
3.6 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	63
3.7 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS.....	65
3.8 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	66
3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	66
3.9 DISCUSSÃO DOS DADOS.....	66
4. PANORAMA DA GOVERNANÇA PÚBLICA NOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DOCUMENTAIS E PERCEPÇÕES DE TÉCNICOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	68
4.1 INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE RESULTADOS.....	68
4.2 DIMENSÃO LIDERANÇA: EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS E PRÁTICAS PERCEBIDAS.....	77
4.3 DIMENSÃO ESTRATÉGIA: EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS E PRÁTICAS PERCEBIDAS.....	97
4.4 DIMENSÃO CONTROLE, MONITORAMENTO E TRANSPARÊNCIA: EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS E PRÁTICAS PERCEBIDAS.....	127
4.5 SÍNTESE DOS ACHADOS: CONVERGÊNCIAS, DIVERGÊNCIAS E IMPLICAÇÕES PARA O REFERENCIAL PRÁTICO.....	154
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	156
REFERÊNCIAS.....	163
APÊNDICES.....	180
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS TÉCNICOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS.....	180
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS TÉCNICOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS.....	182
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)....	186
APÊNDICE D - PRODUTO TÉCNICO PARA MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS Nº 1.....	188

APÊNDICE E - ROTEIRO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES SOBRE GOVERNANÇA NO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO.....	191
APÊNDICE F - APRESENTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO 2 - RECOMENDAÇÃO AO CNMP (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO).....	213
APÊNDICE G - PRODUTO TÉCNICO PARA MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS Nº 2.....	216

1. INTRODUÇÃO

Como base invisível, a Governança Pública (GP) suporta as colunas democráticas, guardadas pelo Ministério Público, unindo transparência, responsabilização e participação para conduzir os países à sabedoria coletiva.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, no relatório do Fórum Global sobre Governança Pública (OCDE, 2022), apontou que a confiança dos cidadãos em seus governos no seio dos países-membros da OCDE está dividida, com 41,4% dos cidadãos afirmando que confiam em seu governo nacional e 41,1% dizendo que não confiam.

Como se indica a OCDE (2020), os principais eixos da avaliação da Governança Pública (GP) são: **(1) Integridade**, focando na prevenção da corrupção, na proteção das instituições democráticas e na garantia do Estado de Direito; **(2) Abertura e Transparência**, buscando a acessibilidade da informação, a proatividade na divulgação de dados e uma abordagem estratégica nas comunicações públicas; **(3) Inclusão, participação, igualdade de gênero e diversidade**, que visam à qualidade da democracia e ao empoderamento de grupos marginalizados, desfavorecidos e/ou vulneráveis e **(4) Controle e respeito ao Estado de Direito**, essenciais para assegurar a eficiência e efetividade de governos e instituições públicas, fortalecer a confiança dos cidadãos e garantir sistemas de justiça eficientes e eficazes.

Quando se busca por evidências que atestem a relação da GP com a avaliação de confiança no governo, o Relatório de Monitoramento da Governança na Suécia (OCDE, 2023) apresenta que a satisfação com os serviços públicos na Suécia é alta em todos os temas. Os percentuais são: 81% na Educação, 82% na Saúde e 76% no Judiciário e a satisfação com a democracia está entre as mais altas dos países membros da organização: 78%. Além disso, a Suécia apresenta os níveis mais baixos de corrupção no setor público e a maior pontuação entre os países da OCDE no que se refere à percepção das pessoas sobre a integridade pública (ibid.) .

Em linha com isso, foram encontradas estatísticas que corroboram os dados da OCDE (Banco Mundial, 2023) para os indicadores mundiais de Governança . Com o intuito de expandir a análise, além da Suécia, listamos também os países pertencentes ao BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), conforme ilustrado no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Indicadores Mundiais de Governança do Banco Mundial.

Indicador	Ano	Brasil	China	Índia	Rússia	África do Sul	Suécia
Controle de Corrupção: Classificação percentual	2000	57,97	49,46	43,61	20,21	70,21	98,93
	2021	34,61	58,17	46,63	19,71	55,76	97,59
Eficácia do Governo: Classificação percentual	2000	59,01	50,81	48,63	27,86	74,31	98,50
	2021	35,09	76,44	62,50	45,19	51,92	96,15
Qualidade Regulatória: Classificação percentual	2000	62,5	36,95	45,65	28,80	67,93	97,01
	2021	48,07	41,34	49,51	32,69	50,00	96,15
Estado de Direito: Classificação percentual	2000	42,28	35,32	62,18	16,91	55,72	89,67
	2021	42,30	53,84	51,92	20,19	56,25	94,71
Voz e responsabilidade: Classificação percentual	2000	58,20	9,95	59,20	37,81	70,64	95,62
	2021	56,03	5,31	51,69	19,80	72,46	97,10

Fonte: adaptado de Banco Mundial (2023).

Os dados apresentados indicam que os índices suecos estão alinhados com as informações fornecidas pela OCDE (2022), demonstrando em análises adicionais uma performance notavelmente superior em todos os critérios avaliados em comparação aos países do BRICS. Entre os períodos de 2000 a 2021, observam-se oscilações, tanto em ascensão quanto em declínio, nos dados dos países da amostra. Para o caso dos países do BRICS, em análise geral, a Rússia apresentou os piores resultados, tendo apenas evolução para o indicador de Eficácia do Governo, em análise no período (Banco Mundial, 2023).

Para o Brasil, no caso local, são dados preocupantes, excetuando-se o indicador de Estado de Direito, houve regresso de todos os outros indicadores entre 2000 e 2021. Dos países da série analisada, o país era o 3º de Controle da Corrupção e foi para 5º e penúltimo. No indicador de eficácia do governo, por sua vez, em 2021, o país estava na última posição da série, para a anuência 2000-2021, os indicadores de Qualidade Regulatória e de Voz e Responsabilidade, que também regrediram no dado a 2000-2021, ainda se mantêm no nível dos países do BRICS (ibid.).

O assunto da Governança Pública tem sido um tema de pesquisa, especialmente no que tange à sua adoção de práticas e à sua normatização por meio do Tribunal de Contas da União (TCU) . Esse pontapé inicial ocorreu em torno de 2013, com a introdução do Referencial Básico de Governança (Brasil, 2020).

Embora o GESPÚBLICA não esteja mais em execução, ele deixou um legado de práticas referenciadas que promoveram a evolução da Governança. Mecanismos de Governança no Brasil são representados pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, Brasil, 2000), que lidou com elementos de controle de despesas e de endividamento, a Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 8.666, Brasil, 1993), que na verdade também trouxe elementos para o controle de compras, contratações e garantia da transparência, apesar de ter sido recentemente substituída pela Lei nº 14.133 (BRASIL, 2021). Outras leis, como a Lei da Transparência - LAI (Lei nº 12.527, Brasil, 2011) e a Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD (Lei nº 13.709, Brasil, 2018), estabeleceram a transparência e a proteção dos dados como critérios de excelência no âmbito da Administração Pública Brasileira.

Atualmente, na Administração Pública do Brasil, especialmente na esfera da Administração Pública Federal, a análise dos níveis de Governança é realizada pelo TCU através dos agregadores que constituem o Índice de Governança Pública (iGovPub), os quais, conforme o Acórdão nº 2164 (Brasil, 2021) são: (a) iGovPub - Índice de Governança Pública organizacional; (b) iGestPessoas (Índice de gestão de pessoas); (c) iGestTI (Índice de gestão de TI); (d) iGestContrat (Índice de gestão de contratações) e (e) iGestOrcament (Índice de gestão orçamentária). Os resultados veiculados demonstram que, em 2021, o TCU fez a pesquisa em 378 órgãos e instituições e obteve os seguintes dados: de 2018 para 2021, o número de organizações em iGovPub em estágio aprimorado teve um incremento de 8% para 18%, em estágio intermediário, de 44% para 60%, e ainda, diminuiu de 48% para 22% as organizações no estágio inicial de capacidade em Governança e Gestão. Cabe dizer, que o TCU, pelo Acórdão 1.205/2023-Plenário, aprovou novo instrumento de avaliação, o iESGo, que apresenta incrementos na avaliação para dar especial atenção às dimensões social e ambiental, sendo que o iGG, na forma aplicada em 2021, poderá continuar a ser calculado no momento da disponibilização da planilha específica na área de Governança Pública do site do TCU, sendo esta paulatinamente adaptada aos itens de ESG (Environmental Sustainable Governance).

Cumprе mencionar, que o Tribunal de Contas da união, por meio do Acórdão 1.205/2023-Plenário, aprovou novo instrumento de avaliação, o iESGo, que traz incrementos na avaliação para dedicar especial atenção às dimensões social e ambiental, sendo que o iGG, na forma aplicada em 2021, poderá continuar a ser calculado a partir da disponibilização de planilha específica na área de Governança Pública no site do TCU, que será paulatinamente adaptada aos itens de ESG (*Environmental Sustainable Governance*).

Para contextualizar o tema governança, sob a ótica da Administração Pública brasileira, é relevante abordar cada componente da governança, que o TCU definiu em Brasil (2020) e abrange os mecanismos de **Liderança, Estratégia e Controle**.

Dizemos ainda que, para a tematização da governança, sob o ponto de vista da Administração Pública no Brasil, é importante apresentar cada componente da governança, definida pelo TCU, no Brasil (2020), e correspondendo aos mecanismos de Liderança, Estratégia e controle; **A Liderança**, primeiramente mencionada, é considerada pelo TCU (ibid.), sob a influência da OCDE (2020), como um componente fundamental para a promoção de uma Governança Pública eficiente, porque envolve o envolvimento dos principais agentes políticos, da alta administração e dos gerentes do setor público. Ela envolve três princípios (Brasil, 2020, p. 55): (a) estruturar o modelo de governança; (b) garantir a integridade e (c) garantir a capacidade de liderança.

O compromisso desses principais agentes contribui para o êxito da formulação e realização dos valores, das estratégias, das políticas e dos processos que devem ser de responsabilidade da promoção da boa governança e da melhoria dos resultados das entregas à sociedade. É responsabilidade fundamental da liderança verificar o tipo de governança utilizada e, conforme o circunstancial e os objetivos da organização, adaptá-la, o que também deverá ser comunicado adequadamente às partes interessadas. Da mesma forma, a liderança também assume a tarefa de incentivar, assim como guiar por exemplo, uma cultura de ética e integridade, assegurando que as ações institucionais, assim como as ações dos administradores e dos funcionários individualmente considerados, privilegiam o interesse público em detrimento do interesse privado (Ibid).

Para o adequado desempenho de suas funções e responsabilidades, o time da liderança precisa coletivamente possuir a competência necessária (conhecimentos, habilidades e atitudes) adequada aos objetivos da organização. O desenvolvimento destas competências se dá não apenas por processos de seleção ou escolhas, mas também por meio de oportunidades de desenvolvimento durante a performance de suas funções e avaliações periódicas do desempenho relacionado com a contribuição dos indivíduos com os objetivos da organização (Ibid).

Com relação ao componente **Estratégia**, (Ibid) de acordo com as organizações públicas e entidades jurisdicionadas, são as políticas e os serviços públicos produzidos que visam atender o bem-estar social. A estratégia decorre da missão, da visão, da análise interna e externa, a qual considera riscos e limites aceitáveis. Para que isso ocorra, é necessária a definição precisa de objetivos, estratégias e um acompanhamento da execução. A liderança é

que deve dar orientação para a estratégia, monitorar a implementação e avaliar o desempenho organizacional. A escolha da estratégia correta auxilia para apoiar a missão e a administração dos riscos. A estratégia, incluindo orçamentos viáveis, deve ser divulgada e desdobrada nas unidades, sendo atualizada em decorrência das lições aprendidas organizacionalmente e de mudanças ambientais. A administração de riscos é relevante em todas as etapas da formulação até a execução da estratégia.

No terceiro mecanismo, o **Controle**, os cidadãos outorgam ao setor público o poder de gerenciar os recursos coletivos e atingir os resultados almejados. Em retorno, instituições públicas devem prestar contas aos cidadãos sobre a administração dos recursos, demonstrando que eles geriram esses recursos de forma ética, conforme as diretrizes de governo e normas em vigor. Portanto, a fiscalização da alocação dos recursos e do cumprimento dos objetivos é uma exigência da sociedade - dependente da realização de práticas transparentes e responsabilização eficiente. Cidadãos devem ter acesso às informações que lhes possibilitem entender a atividade das instituições, desde o planejamento até a execução e os resultados, para formar opiniões informadas. Igualmente, é importante que eles confiem que desvios do interesse público sejam investigados e corrigidos. Pode-se afirmar que a auditoria interna é um importante instrumento para salvaguardar o valor das organizações públicas por meio da avaliação objetiva da eficiência da governança, da implementação dos planos e do gerenciamento dos riscos, mediante a adoção dos controles adequados.

De acordo com a Lei nº 14.133 (Brasil, 2021), os controles apregoam, de forma geral, referir-se aos mecanismos de controle da legalidade, da transparência e da eficiência dos processos de licitação e dos contratos administrativos. Esses mecanismos são da seguinte forma:

- a) **Controle Interno** - refere-se aos procedimentos e às medidas internas que a administração pública adotou para assegurar o cumprimento das normas legais e regulamentares. Considere-se ainda a adoção de políticas, auditorias internas, e ainda a revisão permanente dos processos de contratação e de execução dos contratos.
- b) **Controle Externo** - abrange, por sua vez, a fiscalização realizada por órgãos externos (tribunais de contas, por exemplo), para verificar se os processos de licitação e de execução do contrato estão sendo realizados na forma prevista nas leis e nos regulamentos cabíveis. O controle externo refere-se a uma garantia de imparcialidade e objetividade na avaliação dos processos.

- c) **Transparência**, isto é, a divulgação pública das informações sobre os processos de licitação, critérios de seleção, propostas e decisões. A transparência é fundamental para prevenir irregularidades e garantir a confiança do cidadão nas ações do governo.
- d) **Controle de Qualidade**, que pode incluir a avaliação do desempenho dos contratados para assegurar que os produtos ou serviços entregues atendem aos padrões exigidos, como inspeções, testes e avaliações de conformidade.
- e) **Controle de Legalidade** (ou conformidade), que diz respeito à análise da conformidade legal de todos os atos da licitação e dos contratos, desde a fase de elaboração até a fase de execução.

Relativamente aos Ministérios Públicos Estaduais (MPEs), o CNMP (Conselho Nacional do Ministério Público) avalia os seus Portais de Transparência e cobra o cumprimento da Resolução n. De acordo com a Resolução do Conselho Nacional do Ministério Público (147/2016), institui-se a responsabilidade de se implantar o Planejamento Estratégico e os instrumentos de Gestão Estratégica. Assim, deverá cada instituição buscar, por seus meios, formas de avaliar o cumprimento da governança em nível geral. A resolução constitui uma diretriz, não uma imposição, originando a criação de um ranking anual de comparação entre todos os MPEs (ibidem, art. 8, § 1º e 3º). Como último incentivo, encontra-se o Prêmio CNMP (ibidem, art. 10, parágrafo único), em que o critério para a premiação contemplava os indicadores internos de GP em cada um dos MPEs.

O MPTO deu início ao seu ciclo de autoavaliação com o programa GESPÚBLICA, em 2009 (MPTO, 2010), tendo continuado a sua autoavaliação pelo programa do Governo Federal até o seu encerramento por parte do ente federal, pouco depois, em meados de 2017 (MPTO, 2019). Após este período, a adesão ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade passou a ser uma alternativa (FNQ, 2018). O primeiro ciclo de autoavaliação, realizado pelo MEG, de acordo com o modelo de trabalho da FNQ, foi conduzido por uma consultoria externa. Esse processo culminou nas avaliações apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Resultados possíveis vs. alcançados com o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, ano base 2018.

Critérios de avaliação		Pontos Possíveis	Pontos Alcançados	Percentual Alcançado
01	Pensamento Sistêmico	45	21,53	47,84%
02	Compromisso com as partes interessadas	130	47,62	36,63%

03	Aprendizado Organizacional e inovação	85	28,13	33,09%
04	Adaptabilidade	35	10,31	29,46%
05	Liderança transformadora	130	48,53	37,33%
06	Desenvolvimento sustentável	55	23,06	41,93%
07	Orientação por processos	70	28,16	40,23%
08	Geração de valor	450	76,25	16,94%
Total de pontos possíveis		1000	283,58	28,36%

Fonte: Adaptado do Diagnóstico de Maturidade da Gestão do MPTO (2018).

Os resultados obtidos na autoavaliação do MPTO, com apenas 28,36% dos pontos possíveis alcançados, indicam que há um significativo caminho a percorrer em termos de melhoria e desenvolvimento. A dimensão geração de valor apresenta um índice de 16,94%, emergindo como um ponto crítico, o que pode indicar que a instituição está tendo dificuldade em traduzir suas atividades em valores, percebidos pela sociedade e pelas outras partes interessadas. Essa dificuldade, além dos baixos resultados em indicadores como Compromisso com as Partes Interessadas, Aprendizado Organizacional e Inovação, Adaptabilidade e Liderança Transformadora, configura um quadro que precisa de melhorias significativas, caso a organização queira se desenvolver de forma sustentável e inovadora.

O conhecimento acadêmico dá contribuições importantes para ajudar a entender como o fortalecimento dessas dimensões pode reforçar a atuação da instituição. No que se refere à geração de valor e ao comprometimento das partes interessadas, por exemplo, Alshukri et al. (2024) e Beck et al. (2023) manifestam que a criação de valor sustentável está intrinsecamente vinculada ao engajamento ativo dos stakeholders e à internalização da responsabilidade social corporativa (RSC). A colaboração eficaz, a abertura para diálogo e a construção de sistemas eficazes de gestão do conhecimento são, assim, de extrema importância para que além de gerar valor compartilhado, eles também consigam contornar os intrincados desafios da sustentabilidade (Chaurasia et al., 2020; Beck et al., 2023).

Simultaneamente, as dificuldades observadas em aprendizado organizacional, inovação e adaptabilidade podem ser contornadas ao se considerar que essas são variáveis mediadoras necessárias entre sejam as práticas responsáveis adotadas e a criação de valor sustentável (Alshukri et al., 2024; Zada et al., 2025; Begum et al., 2020; Souto, 2021). A criatividade organizacional voltada para a Sustentabilidade pode não só propiciar a inovação, como também o desempenho econômico da instituição, assim como o desempenho social e ambiental (Souto, 2021).

A dimensão da liderança transformacional também surgiu como um ponto de atenção para o MPTO. A literatura tem apontado de modo consistente a liderança transformacional como elemento chave à inovação sustentável, aprendizagem organizacional e comprometimento de colaboradores (Iqbal et al., 2021; Begum et al., 2020; Rubio-Andrés e Abril, 2023). O comprometimento organizacional, movimentado por essa tipologia de líderes, pode ser um fator potencializador do desempenho inovador e sustentável, aplicável tanto nas empresas como nos ambientes educacionais e, por extensão, nas instituições públicas (Iqbal et al., 2021; Begum et al., 2020; Rubio-Andrés e Abril, 2023; Alzoraiki et al., 2023).

Por último, mesmo nos indicadores que têm avaliação relativamente melhor, tais como Pensamento Sistêmico, Desenvolvimento Sustentável e Orientação por Processos, o fato de não terem alcançado 50% de avaliação possível mostra que há progresso e considerável espaço a ser considerado. O pensamento sistêmico e a administração por processos, associados aos valores organizacionais voltados à sustentabilidade, são fatores importantes para o sucesso de estratégias inovadoras e sustentáveis (Souto, 2021; Chaurasia et al., 2020; Rubio-andres e Abril, 2023). O desenvolvimento sustentável é, por sua vez, reforçado por práticas de liderança responsável, pela inovação aberta e pela efetiva integração das partes interessadas (Zada et al., 2025; Chaurasia et al., 2020; Beck et al., 2023).

Diante deste contexto, constata-se que o caminho de aprimoramento dos indicadores organizacionais do MPTO deve necessariamente passar pelo fortalecimento do compromisso com as partes interessadas, pela promoção do aprendizado e inovação contínua, por uma liderança efetivamente transformadora e pela integração de valores sustentáveis em todos os seus processos. Essas ações são necessárias para incrementar a geração de valor e para a consolidação da sustentabilidade organizacional em longo prazo.

É neste cenário, de um caminho a ser percorrido para modificar a realidade desses números, que este estudo se propõe a analisar o contexto da governança. Nota-se que a sua implementação bem-sucedida, segundo os termos apresentados por organismos como a OCDE(2022), pode ser um fator determinante não só ao MPTO, mas também inspirar os outros Ministérios Públicos a percorrer este caminho de aperfeiçoamento. Ao se restringir ao contexto e objeto de análise aqui traçados, optou-se por uma visão de estudo de caso, quando se analisar os Ministérios Públicos do Brasil sob a ótica dos elementos de governança anteriormente abordados. O Ministério Público é uma entidade do Estado com uma missão constitucional claramente definida na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 127. Essa missão determina que o Ministério Público é uma instituição permanente, essencial à função

jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

Como instituições permanentes do Estado, os Ministérios Públicos do Brasil exercem um papel crucial na função jurisdicional, o que os torna sujeitos aos princípios e responsabilidades que caracterizam a Administração Pública em suas diversas esferas. Dessa forma, é fundamental que adotem as diretrizes relacionadas à Gestão Pública, a fim de atender aos princípios e deveres que regem a Administração Pública.

Esses princípios são claramente delineados nos preceitos de Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, conforme estabelecido no artigo 37 da Constituição de 1988, além de estarem contidos na Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429, de 1992) e na ADI 4295 (2023). A Lei 8.429/1992 passou por alterações significativas na ADI 7236 (2022).

Além disso, os mesmos princípios são aplicáveis à Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 8.666, de 1993), à Lei do Processo Administrativo Federal (Lei nº 9.784, de 1999) e à Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 2000). No entanto, é importante observar que, na maioria dos casos, os Ministérios Públicos, especialmente no âmbito estadual, ainda não dispõem de legislação específica que regulamente os mecanismos de governança e a obrigatoriedade de sua implementação.

Diante desse contexto, procurou-se responder à questão de pesquisa: Quais são os requisitos necessários para a adoção de Governança Pública pelos Ministérios Públicos brasileiros levando em conta a não auto executabilidade e a ausência de normas, e qual seu entendimento sobre liderança, planejamento e controle ?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os requisitos para a adoção de um sistema de Governança Pública pelos Ministérios Públicos brasileiros, à luz da não auto executabilidade e da ausência de normas obrigatórias.

1.1.2 Objetivos específicos

- Avaliar a existência de processos de trabalho e/ou normativas em relação à Liderança Institucional;
- Avaliar a existência de processos de trabalho e/ou normativas em relação ao Planejamento;

- Avaliar a existência de processos de trabalho e/ou normativas em relação a Controle, monitoramento e transparência;

1.2 JUSTIFICATIVAS

Na medida em que forem identificados processos de trabalho e/ou normativas, pode haver possibilidade de incorporar elementos do referencial de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU) e modelos internacionais de governança, na avaliação dos Ministérios Públicos Brasileiros, com o enfoque para o Ministério Público do Estado do Tocantins (MPTO). Este objetivo entende-se também submetido ao respeito pelas Leis Orgânicas que regem estas instituições.

Além disso, buscou-se realizar uma avaliação colaborativa com profissionais do Fórum Nacional de Gestão dos Ministérios Públicos (MPs) e o corpo docente do Curso de Pós-Graduação em Governança e Gestão do MPTO. O foco será na busca de recursos para obter melhores resultados e a melhor avaliação dos MPs perante a sociedade, com a aplicação de princípios de Governança Pública.

Dessa maneira, foi possível indicar oportunidades específicas de melhoria em Governança para o Ministério Público do Estado do Tocantins, baseado nas avaliações e estudos colaborativos.

A instalação dos mecanismos de governança beneficia a sociedade ao aumentar a transparência, eficiência e prestação de contas do governo; prevenindo a corrupção, estimulando a participação cidadã e promovendo o desenvolvimento sustentável; consolidando a confiança nas instituições, impulsionando a inovação e a melhoria contínua; em resumo, a governança garante uma administração pública ética, responsável e encarada como foco nas necessidades da sociedade. Esta pesquisa também é justificativa para o meio acadêmico, pois reúne informações institucionais de entidades fundamentais para o sistema de Justiça, a exemplo dos MPs, com avaliação de políticas de governança, teoricamente relevantes, criando abertura para futuros estudos e novas ideias. Significativo também citar a relevância e significância que o tema possui para os gestores públicos, em especial aqueles que se ligam aos MPs, que os países que possuem serviços públicos mais valorizados vêm utilizando há longos anos modelos de governança e alcançam elevados níveis de avaliação de sua imagem junto à sociedade.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A Dissertação de Mestrado, além desta introdução, encontra-se estruturada em seções que abordam diferentes aspectos da pesquisa. O Referencial Teórico faz uma análise crítica sobre governança, Governança Pública e seus mecanismos. A seção de Metodologia expõe a estratégia metodológica, os modelos de análise, justifica o uso dos métodos de coleta e de análise de dados, descreve o desenho da pesquisa e discute ainda a validade e a confiabilidade das técnicas utilizadas.

O Panorama da governança da administração pública nos Ministérios Públicos: evidências documentais e percepções de Técnicos de Gestão Estratégica evidencia os resultados e a discussão da pesquisa de forma técnica e imparcial. As considerações finais trazem os principais pontos encontrados e propõem direções para futuras pesquisas. Por fim, as referências trazem as fontes consultadas e citadas e os apêndices trazem o roteiro da entrevista, a planilha dos resultados da coleta dos dados documentais, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, a carta de apresentação e os produtos técnicos desenvolvidos ao longo do Mestrado Profissional.

No capítulo seguinte é apresentado o referencial teórico desta dissertação.

2. GOVERNANÇA PÚBLICA

O objetivo deste capítulo é percorrer a complexa e multifacetada estrutura da Governança Pública, que serve como base para esta Dissertação de Mestrado. Será discutido um referencial teórico amplo acerca dos principais conceitos, mecanismos e desafios da Governança Pública no setor público, ressaltando o contexto brasileiro e os Ministérios Públicos em particular. A série de questões abordadas inclui a evolução histórica do tema, os modelos e as abordagens teóricas que o fundamentam e sua inter-relação com fatores como liderança, estratégia e controle. Serão apresentados os eixos de avaliação de organismos internacionais e a pertinência deles para a efetividade e a legitimidade da ação estatal, fornecendo o suporte conceitual para a análise dos dados empíricos que serão tratados nos capítulos subsequentes.

As teorias de Governança, conforme apresentadas por Duit e Galaz (2008), desempenham um papel central e transformador na Governança Pública, especificamente. Esses marcos teóricos não só sublinham a relevância da aplicação das práticas de Governança no Setor Público, como também funcionam como impulsionadores para uma mudança substancial e profunda do modelo de administração, sujeito à natureza burocrática e tradicional. Assim, a Governança Pública se apresenta, nessa proposta teórica, como um pilar estratégico para que seja alcançada uma administração que seja mais eficaz, mais transparente e mais responsável.

Em Noja et al. (2019), a Governança Pública é considerada assembleia de práticas, estruturas e mecanismos que permitem a execução de decisões corretas, a implementação de políticas públicas e a administração dos assuntos públicos, em um modo transparente, responsável e participativo. Essa proposta reside na cooperação entre as autoridades estatais, cidadãos e outros agentes em busca do desenvolvimento sustentável e do bem-estar social. Os autores ainda destacam que a Governança Pública em prol do desenvolvimento econômico é destacada como um elemento central para o crescimento de longo prazo e a redução da pobreza. Uma administração pública responsiva, eficaz e transparente estabelece a base confiável para os investimentos, promove a inovação e o espírito empresarial e contribui para o crescimento econômico. A boa governança proporciona também eficiência nos governos, qualidade nas regulações, combate à corrupção e respeito ao estado de direito.

Nada obstante, para Veit (2021), a Boa Governança em um Estado moderno para ser definido, segundo a Constituição poderia inicialmente ser entendido como aquela que respeita às exigências externas, oriunda de políticos, cidadãos, influenciada por inovações tecnológicas ou crises, porém ela mantinha sua essência imaginária. Isso é, obedece a regras,

a princípios de igualdade de tratamento, clareza sobre responsabilidades e uma boa rastreabilidade documental. Ao mesmo tempo, na prática sucedem-se infinidade de dilemas, que demandam ponderações. Na relação entre esfera política e governança, é necessário que esta última seja politicamente receptiva empregando legitimamente o seu poder político. É igualmente importante considerar os riscos de excessiva politização da governança e estabelecer barreiras institucionais para limitar tal tendência. Um exemplo de tais barreiras poderia ser os valores compartilhados na administração pública que sustentam a forte crença no interesse público e a conformidade legal entre os servidores públicos.

Matias-Pereira (2010) afirma que, em literatura sobre governança, os pontos centrais são legitimidade do espaço público, distribuição de poder entre governantes e governados, processos de negociação entre atores sociais, descentralização da autoridade e funções de governo. A discussão sobre eles evoluiu, incluindo redes sociais informais, hierarquias e associações. Organizações como o Banco Mundial e a OCDE têm papel significativo na promoção da governança. O conceito de governança é mais do que a mecânica tradicional dos interesses, incluindo agora redes sociais informais e hierarquias. Organizações multilaterais como o Banco Mundial e a OCDE têm um papel importante na promoção da governança. As entidades privadas e multilaterais, como o Banco Mundial, a OCDE, a IFAC, o MBC e o IBGC, têm exercido grande influência na promoção da governança corporativa no setor público, tanto a nível mundial como nacional. Suas práticas e ações são fundamentais para a difusão desta prática

Deste modo, segundo Alencar (2018), a ligação entre liderança, estratégia e monitoramento é clara. O líder é fundamental para a implementação das estratégias e para o cumprimento dos objetivos preestabelecidos. Estes objetivos devem ser acompanhados no processo de monitoramento comprometendo a sua responsabilidade em caso de insucesso. Porém, nota-se que o decreto em questão não possui critérios concretos sobre a escolha dos líderes, sobre a definição da estratégia e sobre a fiscalização do cumprimento das metas estabelecidas. Desse modo, a legislação precisa ter essa lacuna suprida.

Por sua vez, Bao et al. (2013) discute em profundidade o problema da Governança Pública em uma abordagem baseada em valores. A escritura discorre sobre a dificuldade com que os servidores públicos lidam com valores conflitantes, oriundos de subníveis de governo, onde as preferências do governo central competem com as limitações de recursos da administração provincial e da administração local. O questionamento sobre como satisfazer as demandas dos cidadãos, respeitando as estruturas de autoridade e 的 valores do regime, atravessa o seu estudo.

Do ponto de vista histórico, Caldeira et al. (2023) ressaltou que o incentivo para o Brasil ao adotar a Governança Pública ocorreu a partir de 2017, através do desejo de aderir à Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Isso foi feito pelo governo brasileiro, alinhando as práticas jurídicas nacionais com as normas e instrumentos normativos que a OCDE propunha em seus referenciais. Os autores também indicam que a política brasileira de governança conceitua Governança Pública através de um conjunto de mecanismos para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, levar a cabo políticas públicas e prestar serviços à sociedade. Seis princípios estão atrelados a essa definição: capacidade de resposta, integridade, credibilidade, transparência e prestação de contas.

Sobre suas reverberações, Jia et al. (2019) afirmaram que a Governança Pública eficaz é uma condição necessária para criar um ambiente propício às atividades empresariais, influenciando até mesmo fatores como estabilidade política, transparência regulatória e infraestrutura confiável. Igualmente, a qualidade da Governança Pública que envolve eficiência, transparência e prestação de contas pode ter efeitos deixados no ambiente de negócios e sobre as empresas, por intermédio de variáveis como o ambiente regulatório (que diz respeito à estabilidade econômica e política) e a qualidade dos serviços públicos.

Ao avaliar a política de GP em vigor no Brasil, Caldeira et al. (op. cit.) assinalaram que esta é problemática por ser reducionista e inadequada. Eles afirmam que esta política agrega elementos da governança corporativa com a boa governança, porém não se relaciona com a colaboração interorganizações e a relação entre Estado e sociedade na promoção de políticas públicas. Além disso, os autores criticam as abordagens normativas que não contemplam adequadamente a complexidade da relação entre os diferentes atores no processo de políticas públicas, e ressaltam a necessidade de uma visão mais integrada e adaptada ao contexto nacional. Em síntese, a conclusão reflete a crítica dos autores à política de GP brasileira, com ênfase em suas deficiências e limitações.

No cenário internacional, Francesco e Guaschino (2020) defenderam a boa governança e a reforma da Gestão Pública, realizados pela OCDE e pelo Banco Mundial (BM). As duas instituições têm funcionado como bancos de conhecimento e agentes de transferência do mesmo para promover melhores políticas e reformas no governo. O texto estuda como as instituições internacionais afetam as agendas das reformas da Governança Pública através das comunidades epistêmicas globais e redes políticas transnacionais. Os autores trazem três determinantes institucionais que estruturam a influência das comunidades epistêmicas: o mandato, os métodos e os processos de validação do conhecimento. Eles assinalam que a OCDE possui maior foco em Gestão Pública e o BM no que tange a questões econômicas. A

produção do conhecimento vai envolver os processos de recolha e análise dos dados, discussões e avaliações de políticas.

A GP influencia até a confiança sobre a economia. Aqui, Casady et al. (2020) indicou que sinergia existe entre GP efetiva, institucionalidade madura e a implementação efetiva de Parcerias Público-Privadas (PPPs). Dessa forma, se compreende a GP como um dos pilares fundamentais para a consecução de empreendimentos de infraestrutura e serviços públicos de qualidade. A competência do setor público para formular, estruturar e monitorar PPPs, de modo diligente, corresponde não apenas à maturidade de uma nação institucionalmente madura, mas também à sua capacidade para promover o bem-estar social. Nesse âmbito, a governança apresenta um papel preponderante ao instituir as estruturas para a transparência, a responsabilidade, a gestão adequada de riscos e a equidade, que constituem, com certeza, os elementos fundamentais para o sucesso a longo prazo desses arranjos de colaboração.

A esse respeito, Matias-Pereira (2022) propõe que a crescente adoção da agenda da nova governança no setor público reflete a situação de necessidade de uma maior eficiência, eficácia e transparência da gestão para fazer frente à crescente complexidade do problema público. A exitosa implementação da nova governança no setor público implica uma série de obstáculos, tais como a resistência de determinados setores do Estado e a adaptação às especificidades de cada país e contexto, além de enfrentar restrições financeiras. Para contornar tais obstáculos, o autor indica que é necessário promover uma mudança cultural no Estado, a fim de propiciar um novo espírito de governança. Isso pode ser feito por meio de treinamento e capacitação do servidor público, mas também por meio de campanhas de comunicação e assim, sensibilização .

No que diz respeito aos critérios de GP em nível mundial, Francesco e Guaschino (op. cit.) indicaram que a OCDE e o BM têm definições diferentes sobre a reformulação da Governança Pública. Enquanto a OCDE se posiciona em favor de ferramentas políticas adequadas para melhorar a tomada de decisões do Estado moderno, o BM pactua na verificação da conexão entre a Governança Pública e o desenvolvimento . As OI moldam o conhecimento em função de seus mandatos e métodos de produção desse conhecimento, buscando promover o consenso em torno das inovações políticas e a emulação dos países membros.

A prática da GP, contudo, não sucede naturalmente no setor público, em decorrência da diferenciação entre governo, quem manobra, e administração, quem executa, nos termos de Matias-Pereira (2016).

Percebe-se que não apenas a Governança, mas um verdadeiro arsenal de ferramentas e métodos vem se tornando mais necessário para a Administração Pública, somando a capacidade de planejar as ações, ter um equilíbrio sustentável socioambientalmente e postular resultados para a sociedade, obtendo a capacidade de dar transparência de suas ações e resultados e ouvir as postulações de suas partes interessadas.

No seu modelo referencial de Governança, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2014, p. 31) estabelece as funções da Governança Pública da seguinte forma: a) definir o direcionamento estratégico; b) supervisionar a gestão; c) envolver as partes interessadas; e d) gerir riscos estratégicos; e e) gerir conflitos internos; f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; g) e promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e transparência. Por sua vez, a Gestão consiste no lado executor dos elementos relativos à Governança e, ainda segundo o donativo para Governança Pública do TCU (Ibid.), adota como funções: a) implementar programa; b) assegurar a conformidade com as regulamentações; c) rever e reportar o progresso das ações; d) assegurar a eficiência administrativa; e) manter a comunicação com as partes interessadas e f) avaliar o desempenho e aprender.

O Decreto n 9.203 (Brasil, 2017b, art. 2º , parágrafo 1º) estabelece que a GP é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para examinar, direcionar e monitorar a administração, com vistas à performance de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse do público .

Portanto, no tocante ao primeiro item de análise (liderança), Silva e Matos (2022) afirmam que ela têm um papel decisivo para a ampliação da maturidade dos processos, por meio do suporte da alta administração, dos treinamentos específicos para os colaboradores com o propósito de desenvolver habilidades de liderança e da comunicação eficiente no que se refere aos objetivos. É ressaltada, também, a importância de trabalhar a relevância da atuação individual na realização dessas metas.

Ainda nesse item, Oliveira e Costa (2019) afirmam que o exercício do conjunto de Liderança e seus mecanismos é o tema principal da Governança Pública. Por conter diversos objetos de peneiramento, selecionou-se para o presente estudo os seguintes: estilos de liderança e relações de ética e integridade, comunicação eficaz e controle das partes interessadas, gestão de equipes, tipos de tomada de decisões, aspectos para o processo de formação de líderes e aspectos de responsabilização e de dever com a prestação de contas.

Altounian et al. (2020) afirmam que o conceito de estratégia possui diferentes dimensões, abrangendo mais do que um simples plano, ressaltam também que a estratégia é

um plano deliberado para tratar de eventos futuros. Porém, ela pode ser um estratagema, uma tática particular utilizada para vencer concorrentes, um padrão de comportamento que distingue uma organização de outra, uma posição no ambiente em que a orientação da ação se dá, ou até mesmo uma perspectiva que equivale a personalidade de uma organização. Esse entendimento abrangente do conceito de estratégia sublinha a relevância de se considerar múltiplas abordagens ao planejamento e à ação nas organizações.

Segundo Nardes et al. (2014), o gerenciamento eficaz das organizações exige lideranças que sejam capazes de dirigir estrategicamente, alinhar recursos e promover a coordenação das políticas. Como ressaltam os especialistas em administração, a liderança tem um papel estratégico para conduzir as instituições e assegurar que metas e objetivos sejam atingidos. Este papel de líder não consiste apenas na possibilidade de redirecionar o curso e mãos à obra, mas também na capacidade de empoderar a equipe, inovar e se adaptar às modificações do ambiente. E a governança, por sua vez, atravessa todas as dimensões da gestão, desde as eficiências internas até a transparência. Para os princípios da governança corporativa, a integridade, a responsabilidade e a prestação de contas são elementos fundamentais ao sucesso organizacional. A governança é de grande importância para a mitigação de riscos e o combate à corrupção, garantindo a boa e efetiva utilização dos recursos públicos, sempre em conformidade com os interesses da sociedade.

Martins et al. (2019) fazem proposta de um novo modelo de referência para a Governança Pública buscando superar as limitações dos modelos existentes, a partir de uma ontologia da Governança Pública, que se refere a um conjunto de conceitos e relações que descrevem o que é a Governança Pública. O modelo seria composto de cinco elementos: missão, visão, estratégia, arquitetura organizacional e processos. O propósito central do trabalho dos autores consistiu em sugerir uma nova maneira de entender as intervenções públicas. Para isso, o modelo possibilita que os gerentes trabalhadores em organizações do setor público visualizem e compreendam de modo abrangente o funcionamento das suas organizações. O modelo também pode ser usado para diagnosticar fraquezas no sistema existente de governança e ser um framework para a comparação entre organizações e o projeto de novos modelos organizacionais.

Os resultados do estudo de Conti et al. (2019) parecem demonstrar que a elaboração de planos de longo prazo é fundamental para o modelo de GP, remetendo à importância da estratégia como segundo eixo referencial, que permite construir uma visão holística das demandas e interesses da sociedade. Os planos de longo prazo também exigiriam adequações ao longo da sua implementação para que as metas possam ser atingidas, e as cidades devem

estabelecer metas de curto prazo para manter o envolvimento das partes interessadas. A pesquisa ainda mostrou que processos de governança colaborativa trazem muitas vantagens à cidade, pois possibilitam a participação da sociedade na coisa pública. Os modelos participativos de definição estratégica podem incluir cidadãos e partes interessadas em diferentes etapas da formulação e tomada de decisão em projetos e políticas públicas.

Segundo Pereira e Ckagnazaroff (2021), o clássico sistema de controle burocrático, referente aos processos e procedimentos rígidos, pode tornar-se um entrave para a execução de políticas públicas eficazes, e, para que este obstáculo seja superado, os autores propõem que devem ser buscadas alternativas que articulem eficiência e eficácia, como é o caso da Governança Pública, que exige um sistema de controle mais flexível e ágil, capaz de acompanhar as constantes modificações no ambiente externo. Tal sistema deverá ser embasado em princípios de accountability, transparência e participação social. Nesse sentido, teria origem o referencial do terceiro eixo da Governança Pública, referido como Controle (*Accountability*).

Ao tratar sobre controle no âmbito do serviço público, Alencar (2018) aponta que a imposição de sanções aos agentes públicos deverá respeitar rigorosamente princípios fundamentais (devidos em relação ao processo legal, presunção de inocência, legalidade, culpabilidade, individualização da pena e pessoalidade). Neste aspecto, a aplicação de sanções busca examinar a natureza da infração e sua gravidade, analisando ainda os danos que dela podem resultar. Quanto a isso, ainda devem ser levados em conta outros fatores como o comportamento anterior do agente, seus motivos, o poder efetivo da Administração em relação a essas circunstâncias e as consequências de sua conduta, comitiva de eventuais prejuízos e benefícios, assim como outras circunstâncias agravantes ou atenuantes que possam existir.

Adiciona ainda que é preciso entender que as normas jurídicas não podem ser interpretadas e aplicadas absolutamente, já que se prestam também às interpretações e aplicações diferenciadas. Das normas com conteúdo indeterminado, que contêm expressões vagos ou indefinidas, sendo exigido daquele que edifica e aplica estas, o preenchimento em relação ao conteúdo do ato, seu alcance e fim (ibid.).

Malbon et al. (2018), ao examinarem o controle do sistema de financiamento personalizado para pessoas com deficiência (NDIS), observaram que a responsabilização no NDIS é complexa, consistindo de várias lógicas institucionais e múltiplas camadas de responsabilização devido ao descompasso entre a elaboração da legislação e da política. A gestão eficaz das abordagens mistas de responsabilização exige monitoramento último

constante, para que as instituições que são responsabilizadas realmente possuam os recursos e a capacidade necessárias para a realização de suas funções, além disso, a responsabilização participativa também enfrenta desafios em esquemas personalizados devido a barreiras estruturais e institucionais. Este estudo tem implicações para a implementação de sistemas personalizados de financiamento de cuidados.

Sendo assim, os governos devem considerar os princípios identificados para se dispor a preparar e realizar a responsabilização em camadas, de modo a garantir que os sistemas funcionem na proteção dos participantes e no controle da qualidade dos cuidados. Conforme propõem Filgueiras et al, (2020), a burocracia brasileira pode ser investigada por meio de uma perspectiva relacional no que diz respeito às suas capacidades políticas e de governança. Os autores sustentam que as capacidades políticas são dinâmicas e dependentes do desempenho das funções políticas, que podem ser definidas em três tipos: relacionais, analíticas e de gestão. O trabalho político da burocracia pública brasileira é realizado de forma diferenciada, dependendo das áreas de política pública e dos contextos organizacionais. As principais funções políticas assumidas são: negociar, representar, participar, agregar grupos de interesses e projetos comuns e liberá-los para apresentação de projetos de lei normativos. Estas capacidades são preditoras de resultados, mas têm de ser compreendidas num sentido dinâmico e contingente, considerando as exigências organizacionais e políticas.

O controle da Administração Pública, para Matias-Pereira (2010) tem um caráter processual que envolve vários atores, Estado, usuário e sociedade civil. O controle da administração pública pode ser efetuado pelos usuários de várias maneiras, através de reclamações, de acesso à informação e de representação contra o exercício indevido ou abusivo de cargo, emprego ou função no serviço público. Para o autor, o objetivo do processo é garantir que a administração preceda nos seus atos de acordo com os princípios estabelecidos pela ordem jurídica, especialmente, com os da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esse controle implica, ainda, a transparência da administração pública e serviços públicos prestados com eficiência.

Slomski (2005) faz referência à necessidade de os agentes da governança serem responsáveis pela sua atuação perante quem os elegeu e responderem totalmente por todos os seus atos no exercício do seu mandato, e ainda, o incentivo de que ele é necessário, pois não se deve cumprir esse princípio na Gestão Pública, apenas mediante relatórios àqueles que se exigem na legislação, mas ainda assim, também através de instrumentos que incentivem a transparência dos atos de forma espontânea. Esses relatórios permitem que o cidadão compare resultados com os do setor privado e, dessa forma, se tranquilize percebendo que a

administração pública fornece resultados de eficácia no uso dos recursos públicos, notadamente no curto prazo, embora a efetividade dos atos da administração pública seja identificável apenas em prazo médio e longo.

Ainda em outro aspecto que merece a menção, pela alta carga de exigência ao mesmo tempo que é conferida aos servidores públicos certa estabilidade normativamente, a liderança na Governança Pública deve se submeter ao ensinamento de Abrucio (2010) que ressalta a devida implementação do sistema de mérito constituindo um importante instrumento gerencial, pois elucida a relação de incentivo do trabalho gerencial, dado que a meritocracia estabelece uma relação direta entre o reconhecimento e o desempenho, oferecendo assim requisitos fundamentais para a construção de uma liderança competente no âmbito das organizações públicas.

Historicamente, de acordo com Farazmand (2017), as reformas em GP nos últimos 35 anos têm fornecido efeitos duplos nas organizações estatais. Embora promovam melhorias em eficiência e eficácia, igualmente criam problemas ao fragmentar e descentralizar poder, dificultando decisões coordenadas. Farazmand (op. cit.) reconhece os princípios essenciais para uma governança eficiente: participação e inclusão, garantindo um processo decisório mais democrático; transparência e responsabilidade (accountability), que asseguram a legitimidade das ações governamentais; eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos e, finalmente, legitimidade e equidade como fundamentos para uma governança justa e equilibrada.

Sobre a forma de operacionalizar e medir a governança em nível mundial, com indicadores, Noja et al. (2019) trazem que:

Os Indicadores de Governança Mundial (Worldwide Governance Indicators - WGI) são estabelecidos desde 1996 pelo Banco Mundial, abrangendo dimensões como controle da corrupção, estabilidade política, qualidade da governança, qualidade regulatória, estado do direito, e voz e responsabilidade (Noja et al, 2019, pp. 3-4).

[...]

As medidas de avaliação foram baseadas em múltiplos indicadores macroeconômicos, além daquelas garantidas pelos indicadores de governança global (WGI), com o propósito de mensurar a Governança Pública nos países da União Europeia durante o período de 1995 a 2017. Das credenciais macroeconômicas e dos WGI, foram consideradas para a avaliação das hipóteses propostas as seguintes: a razão entre as despesas públicas e o PIB, focando na componente de proteção ambiental, de um lado, e as qualificações da atividade da administração pública, especialmente a Governança Pública, do outro lado. Sobre o desenvolvimento econômico e social, os 3 impactos foram: aumento do PIB por habitante (para o econômico), redução da pobreza (para o principal efeito social) e aumento das despesas em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), com referência ao apoio à tecnologia e à inovação. (Noja et al., 2019, p. 15)

Como se viu no trecho precedente, os indicadores de governança global (WGI) para mensuração da qualidade da Governança Pública proporcionam efeitos positivos para a União Europeia (ibid.). Ressalta-se a pluralidade de indicadores no que diz respeito a variáveis tanto quantitativas como qualitativas para mensuração de Governança e Desenvolvimento. Também se considerou relevante o papel da P&D para a GP e para o desenvolvimento.

O trabalho de Williamson (1985) diferencia-se deste precedente, por dar prioridade ao papel das instituições econômicas, seu desenvolvimento e sua ligação com as organizações. Essas lições nos levam a fortalecer a importância da implementação da Governança no Setor Público, a qual, sob o aspecto teórico, propiciaria a transformação do sistema de gestão, essencialmente burocrático da Administração Pública, aproximando-o da gestão privada/humanizada, ao permitir um maior quadro de governabilidade de aspectos até então não previstos pela Administração Pública, como na interação com os stakeholders, a gestão dos compromissos com o progresso socioeconômico e ambiental sustentáveis bem como a busca pela melhora contínua nos resultados institucionais.

Ao buscarem os efeitos da GP sobre o desenvolvimento local, Carassus e Balde (2020) analisam que este vai além da eficiência administrativa e se insere na eficácia das políticas estaduais. Esses autores argumentam que esta forma de Governança serve de base para a cooperação entre os diversos atores locais, o que facilita a coordenação de esforços e a repartição adequada de recursos. Todavia, a Governança Pública é o instrumento que institucionaliza processos democráticos e transparentes, em que o cidadão se engaja nas decisões que impactam suas cidades. A visão proposta é holística, sugere que a Governança Pública não apenas estrutura a administração, mas influencia diretamente a qualidade de vida e o desenvolvimento das localidades.

A pesquisa de Thanh e Canh (2020), por sua vez, mostrou que províncias com níveis de GP superiores à média produziram um impacto positivo significativo para o crescimento econômico. E esse efeito foi mais acentuado nas regiões do Sudeste e do Delta do Rio Mekong, nas quais a Governança foi considerada eficaz. A qualidade da Governança teve um papel primordial na alocação de recursos fiscais descentralizados, e na diminuição dos custos de transação, o que promoveu a inovação e a concorrência. No entanto, nas regiões com Governança inferior à média, os dividendos da descentralização fiscal foram menores, devido à falta de transparência, corrupção e elevados custos administrativos.

Ainda com o foco no desenvolvimento econômico local, Van der Voet (2017) investiga o papel na transformação da GP (genérica) na melhoria na inovação em GP (específica). A autora argumenta que as instituições de governança precisam ser ajustadas para impulsionar a

inovação, elencando a importância da governança no desenvolvimento de ideias criativas e na promoção de inovações, identificando três paradigmas de governança ideais - a administração pública clássica, a Nova Gestão Pública (NGP) e a nova Governança Pública - que têm implicações diferentes sobre a capacidade de inovação. A visão defendida é que a nova Governança Pública, com seu forte foco em colaboração e liderança integrativa, é a que mais tem potencial para facilitar as inovações públicas necessárias para enfrentar os desafios sociais de hoje.

Os autores (cit.) também afirmam que nas áreas cujo GP está abaixo da média, os desafios foram mais rigorosos, incluindo falta de transparência, altíssimos custos de transação e índices elevados de corrupção. Esses problemas prejudicaram a eficiência da descentralização fiscal, a sua capacidade de contribuir para o crescimento econômico. A assimetria de informações, os riscos na alocação dos recursos fiscais raros e a falta de inovação foram dificuldades que impactaram negativamente o desempenho econômico nessas regiões.

Uma outra variável importante para o Desenvolvimento Econômico é o Empreendedorismo. Os autores (Hamdan et al., 2020) ressaltam que uma boa Governança Pública dos Emirados Árabes Unidos deve ser considerada como um fator fundamental para o crescimento econômico e o Empreendedorismo. O estudo conclui que um governo eficaz cria um ambiente bom para os investimentos. Isso gera novos negócios e diversificação econômica. Hamdan observa que o controle da corrupção, a estabilidade política e os incentivos financeiros são elementos igualmente importantes. Ele também menciona que isso se traduz em mais inovação e empregos.

Para identificar as práticas de sucesso em Governança Pública, Douglas et al. (2021) em sua pesquisa qualitativa, fazem um estudo em profundidade em torno das práticas e experiências de GP bem-sucedidas, e acentuam a importância de investigar minuciosamente as estratégias dos atores nesses casos, para entender como eles enfrentam os desafios e obtêm seus resultados positivos. Além disso, eles propõem pesquisas quantitativas que identifiquem organizações, políticas ou parcerias marcadas por desempenho excepcional e que procurem entender as condições concretas que possibilitam seu sucesso. Essa abordagem, composta de triangulação, visa obter tanto as narrativas contextualizadas quanto as regularidades de desempenho, para alcançar uma melhor compreensão do que é a Governança Pública de sucesso.

Schmidt e Wood (2019) apresentam um outro contexto de análise, abordando a legitimidade de processos de GP no nível local, nacional e global, com ênfase nos aspectos de

responsabilidade, transparência, inclusão e abertura. Exemplos são dados sobre a aplicabilidade desse conceito em diferentes contextos, como a governança local, crowdsourcing, ação climática, governança da UE e outros. A legitimidade do rendimento é apresentada como um conceito guarda-chuva para averiguar processos complexos de governança multinível, com vista à eficácia, responsabilidade, informação transparente e engajamento da sociedade civil. A responsabilização, a transparência, a inclusão e a abertura são apresentadas como critérios para avaliar a legitimidade dos processos de governança, sendo examinada a interação entre tais critérios.

O estudo também reconhece que a qualidade do processo não basta para assegurar legitimidade e que outros critérios, como contribuição política e a produção política, são fundamentais para viabilizar uma legitimação ampliada. Num tom crítico, Schmidt e Wood (2019) põem em questão a legitimidade para a adoção dos padrões de governança da União Europeia.

Se o parâmetro para a governança da União Europeia fosse a legitimidade dos insumos, ela estaria condenada ao fracasso por causa da essência própria da legitimidade da UE (p. 736) [...]

Mas, como poderíamos utilizar a legitimidade dos insumos na qualidade de parâmetro normativo para que possamos avaliar como as clivagens etno-nacionalistas de longa data foram deslizando o suficiente para permitir o surgimento de padrões compartilhados para supervisão de mercado, de comércio, de direitos humanos? Não conseguimos avaliar isso sem nos referirmos a diversos critérios da legitimidade da produção, para verificar os aprimoramentos da administração pública supranacional dos 'Burocratas em Bruxelas' (Schmidt; Wood, 2019, p. 737)

Na máxima precedência, temos uma crítica explícita ao padrão de governança adotado pela UE, cuja legitimidade emana apenas dos burocratas (ibid.). Pode-se dizer que enfatizar a legitimidade dos insumos enquanto critério da GP é uma abordagem viciada, pois dirige a atenção para os insumos, negligenciando as etapas intermediárias e ultimativas desses insumos no funcionamento das organizações.

A crítica à Nova Gestão Pública (NPM) é igualmente refletida em Halligan et al. (2016). O autor menciona o declínio na Qualidade dos Serviços Públicos (QSP), em razão da prioridade colocada pela NPM sobre a eficiência no consumo e a diminuição nos custos. A ênfase na busca pela eficiência, em algumas circunstâncias, levou à diminuição dos serviços essenciais ou à transferência do problema para empresas privadas, levando à inquietação de que a qualidade poderia não ser mantida no mesmo nível proporcionado anteriormente pelo serviço público. Para o autor, este desafio enfatiza a necessidade de um ato de equilíbrio entre eficiência econômica e a ou garantida da QSP, constituindo um problema central da GP.

No âmbito dos desafios adiante mencionados, Bennani et al. (2022) abordaram as tensões no âmbito da Governança Pública nas burocracias da OCDE decorrentes da introdução de novos valores e práticas de gestão, ressaltando os objetivos da ação pública, a preservação do bem público, do interesse público e a melhoria da QSP. O autor propôs uma tipologia de Tensões na Governança Pública (TGPs) em quatro níveis analíticos: institucional, organizacional, gerencial e artefactual. As TGPs nasceram de incompatibilidades éticas, problemas organizacionais, exigências gerenciais e a rápida adesão a artefatos de gestão do setor privado. O estudo ressalta a dinâmica interconectada de fatores da tensão e como as tensões se disseminam e pressionam os diferentes níveis analíticos. Além disso, a pesquisa investiga o impacto político sobre a introdução destes artefatos gerenciais e como os gestores públicos podem ceder a pressões para seguir políticas que não condizem com suas ideias sobre o serviço público. Resumindo, o trabalho expande a compreensão das tensões na Governança Pública, e chama atenção para a crucialidade de pesquisas como essas para uma conveniente compreensão das tensões em processamento nas reformas administrativas.

Novos estudos de Gjaltema et al. (2020), relatam que a GP é o processo no qual diversos atores, públicos ou privados, interagem para alcançar um objetivo comum. Já a metagovernança é o processo no qual se inclui a governança, seja por meio de normas, regulamentos, incentivos ou diálogo. Os autores também afirmam que a metagovernança pode ser implementada em vários níveis, para variados atores, públicos ou privados. Caso os governos queiram praticar a governança, então, segundo sugerem, conhecer as formas e razões de metagovernança contribui para o desenvolvimento de estratégias de governança. Um exemplo claro passa por um governo federal que se propõe a regulamentar as empresas privadas em termos de normas estabelecidas, um governo internacional que se propõe a financiar programas de desenvolvimento sustentável e uma rede de organizações de sociedade civil que se juntam para atingir objetivos comuns.

Apondo apenas a necessidade de conectar estratégias políticas com características específicas dos problemas e com a forma com que diferentes governos precisam lidar com desafios, Bao et al. (2013) propõem que a GP também trata da colaboração entre diferentes jurisdições de ordens de governo, organizações não lucrativas e o setor empresarial para resolver problemas. Nesse contexto, os sistemas políticos são valores, a autoridade é composta por estruturas e a decisão é composta de processos, sublinhando a relevância de um enfoque baseado em valores na solução de problemas complexos e no compromisso de valor. A pesquisa indica que tal abordagem pode contribuir para o estabelecimento de uma agenda internacional compartilhada em termos de pesquisa e liderança em GP, ao mesmo tempo que

encoraja a construção de um entendimento comum sobre os problemas enfrentados pela GP em vários contextos globais.

Neste contexto de mudança de paradigmas, de acordo com Triantafillou (2020), desde o início da década de 1990, a GP, é a mais complexa das teorias, que apresenta morfologias como governança em rede e governança colaborativa, que busca resolver problemas sociais complexos através de colaborações entre os setores público e privado. Para Triantafillou, a NGP merece críticas e os cidadãos devem ser incluídos nos processos decisórios do setor público, como uma forma de fortalecimento da democracia. O autor nos alerta que a Governança Pública está buscando se ajustar à complexidade social crescente, incentivando colaborações e soluções cooperativas, mas que a literatura do campo tem limitações, pois não considera a questão das causas econômicas das desigualdades na participação cidadã.

No que diz respeito aos aspectos organizacionais e da efetividade da GP, Trondal (2023) destaca o papel preponderante e persistente que a estabilidade desempenha, ao longo do tempo, na estrutura organizacional de sistemas governamentais. Ela é essencial para a robustez da governança em períodos de tumultos, uma vez que os padrões de comportamento estável entre funcionários públicos são estabelecidos e mantidos pelas estruturas administrativas. Estes achados indicam, portanto, que a estabilidade organizacional é um melhor preditor de robustez da governança do que os processos de socialização. Além disso, o estudo sugere que a intervenção deliberada na engenharia organizacional pode moldar a robustez da GP. A forte coordenação dos processos de governança é observada principalmente entre os funcionários do ministério, que mantêm estreita conexão com a liderança político-administrativa. Esses padrões, imersos em estruturas organizacionais estáveis, constituem uma base organizacional para uma GP resistente, segundo a qual estruturas colegiais e hierárquicas se combinam entre si para assegurar a continuidade da função pública ao longo do tempo.

Os estudos de Cocciasacca et al. (2021) sublinham as nomeações públicas como uma ferramenta fundamental na GP, imbricada na relação política-administração, nas estruturas institucionais e no engajamento cidadão. Questões relevantes incluem a avaliação dos efeitos dessas nomeações sobre o desempenho organizacional e a análise crítica da inter-relação entre as nomeações e as reformas governamentais. Originadas nas reformas neoliberais, com o objetivo de aumentar a eficiência separando a política da administração, essas nomeações evoluem em consonância com os paradigmas de Nova Governança Pública, enfatizando valores como participação cidadã e sustentabilidade, intensificando assim seu papel.

A análise de Trondal (op. cit) ainda destaca a importância da especialização tanto horizontal quanto vertical para a eficácia da governança e do desempenho da liderança. A especialização horizontal - divisão de trabalho em áreas funcionais distintas - contribui para a eficiência operacional e para decisões rápidas dentro de cada setor. Enquanto isso, a especialização vertical, abrangendo a hierarquia organizacional de topo a base, desempenha um papel relevante na coordenação das atividades e na transmissão eficiente das diretrizes do líder. Essas formas de especialização combinam-se para fortalecer a governança ao permitir uma estrutura organizacional adaptada, na qual líderes e equipes têm funções e responsabilidades bem definidas. A liderança eficaz emerge quando há clareza na distribuição de autoridade e expertise, tanto horizontal quanto verticalmente, proporcionando a base para uma governança coesa e orientada por metas.

De maneira mais aprofundada, no contexto da liderança para a GP, Burns (1978) traz que

Assim, numerosos estudos têm discutido os resultados positivos que acompanham a implementação de estilos de liderança transformacional nas organizações e têm como objetivo estudar as diferenças que ocorrem nesses resultados com estilos de liderança transacionais ou passivos-evitativos. (Burns, 1978, p. 25)

Por outro lado, Chen e Lee (2021) destacam a relevância da governança colaborativa através das fronteiras organizacionais para tirar proveito da tecnologia no fornecimento de serviços públicos integrados e personalizados. A colaboração através das fronteiras é extremamente importante em sistemas administrativos federativos, conforme cuidar da integração de dados coletados em jurisdições individuais para construir uma visão orientada para serviços. Os autores também abordam a questão central de pesquisa sobre como governar as redes colaborativas através das fronteiras usando tecnologia da informação e comunicação para alavancar o desempenho dos serviços prestados em informação e apoio à decisão. Neste estudo, dedicado à liderança para a Governança Pública, o Código de Ética do Servidor Público Civil Federal (Lei 1.171, Brasil, 1994) pode ser considerado uma norma que traduz as condutas aceitas e aquelas não toleradas, desempenhando um papel significativo dentro da estrutura de Governança Pública. Em comparação aos códigos de ética emanados de corporações, ele permite que as entidades organizacionais definam e divulguem a eles mesmos normas orientadoras para seus atos, permitindo também que os mesmos venham a expressar sua cultura (Mazza e Furlotti, 2020, p. 1377), conforme têm evidenciado vários autores, como Stevens e Gnanaselvam (1995).

Além disso, neste último campo, Garegnani et al. (2015) e Stevens (2008) encontraram fatores que definem a qualidade de um código de ética (CE), sendo eles: a exigência de

comprometimento do topo, o estilo e a presença do código, a eventual presença de seção para denúncia e a presença de medidas de conformidade e disposições para a execução da norma. Adicionalmente, Kaptein e Schwartz (2008) e Valler et al. (2000) apontam que os códigos de ética devem exigir o respeito às normas legais. De acordo com Reiber e Blome (2019), a postura ética do gerente no que diz respeito às características e aos comportamentos, é vital na promoção do comportamento ético na organização e para o desenvolvimento da cultura organizacional baseada em ética.

Para Brown e Caylor (2006), a liderança ética é fundamental na direção da organização, como um modelo de confiança e influência. Os autores ressaltam que essa forma de liderança compreende duas dimensões principais da aprendizagem social: o aspecto humano do despachante moral e o aspecto do gestor moral.

Segundo Furlotti e Mazza (2020), a liderança que visa a efetivação do Código de Ética deve lidar com as várias facetas da liderança, que vão muito além do simples estabelecimento de regras de conduta. Na atualidade, este código deve, necessariamente, tratar com rigor, as questões de igualdade de oportunidades, discriminação e assédio moral e sexual. Os autores indicam quatro áreas: (1) na promoção de iniciativas com a geração de oportunidades por ações afirmativas; (2) no exercício do poder em bases de igualdade; (3) na necessidade de se criar mudanças culturais dentro da organização e (4) na intenção de se aplicar sanções efetivas às transgressões referidas em não cumprir com os preceitos e normas da Administração Pública.

Neste sentido, Furlotti e Mazza (op. cit.) afirmam que:

Regras claras e transparentes sobre oportunidades iguais de emprego e uma liderança competente podem ajudar na gestão das empresas também no que diz respeito aos aspectos financeiros. A importância da igualdade de oportunidades de emprego é consistente com a importância de desenvolver estratégias de nível organizacional para reduzir a incidência de assédio moral, ao invés de desenvolver estratégias pessoais pelos indivíduos. (p. 1388)

Portanto, os autores destacam a relevância de trabalhar a igualdade de oportunidades para uma estratégia que consiga reduzir o personalismo e valorizar o combate às desigualdades e assédios.

Os sistemas internacionais de avaliação da qualidade na Governança e gestão convergem na valorização da capacidade de comunicação e de relacionamento da liderança com as partes interessadas, ambos, são critérios de avaliação no Modelo de Excelência em Gestão (MEG®) (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, 2019).

Segundo Eckert et al. (2022), a teoria endossa a relevância dos mecanismos adaptativos de comunicação para que as organizações se adequem às circunstâncias impostas

pela pandemia. O gestor da área de logística mencionou algumas vantagens desse modelo, as quais incluem a possibilidade dos líderes atuarem como agentes facilitadores, a maior maleabilidade e flexibilidade no processo de tomada de decisão, o maior comprometimento da equipe e o processo de comunicação bem sucedido.

De acordo com Sant'anna et al. (2019), foram constatados os pressupostos de uma comunicação plena: (a) verdade proposicional, diz respeito a verdade do que é dito e do que é feito; (b) veracidade, diz respeito a sinceridade de expressão da subjetividade; (c) correção normativa, trata da adoção de princípios morais e ; (d) inteligibilidade, que é necessário para a comunicação.

Em Torfing et al. (2020) se discute a aplicação da NPM em diferentes países, inserindo na discussão práticas de Governança Corporativa. A NPM é um conjunto de ideias e de práticas que visa reformar o setor público, tornando-o mais eficiente, eficaz e responsivo aos cidadãos. O texto indica que o NPM foi implementado de diferentes maneiras, dependendo da configuração e das prioridades de cada país. Nos países anglo-saxões, como Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália, o NPM foi adotado de forma mais radical, caracterizando-se pela introdução de mecanismos como a privatização, a terceirização e a responsabilização. Já nos países escandinavos, o NPM foi introduzido de forma mais gradual e moderada, pensando-se também em manter os princípios do Estado de bem-estar social. Os autores indicam ainda ser difícil se chegar a conclusões categóricas sobre o destino do NPM nos diferentes países, pois ele se deu em momentos específicos das reformas, coexistiu com líderes e retardatários e atendeu às características de cada país, dentre outros fatores que influenciam na implementação e impacto do NPM.

A NGP (Nova Gestão Pública), introduzida na Administração Pública brasileira na década de 1990 (Abrucio, 2007), tentava substituir o modelo burocrático rígido e excessivamente hierarquizado. Influenciado pelas práticas do setor privado, o movimento por uma Administração Pública gerencial buscava incrementar eficiência, resultados e accountability política. Contudo, seus objetivos muitas vezes não foram alcançados por inteiro (Sant'Anna et al., op. cit., p. 822). Reconheceu-se, então, a relevância de uma colaboração entre Estado, sociedade civil e mercado na Gestão Pública, a fim de gerar valores para além da eficiência, de forma democrática e colaborativa (ibid.). Entretanto, a tomada de decisão continuou concentrada no Estado. Essa interação entre Estado, sociedade e mercado, bem como outras interações da organização com clientes, outros órgãos do governo e partes interessadas e/ou impactadas pela atuação da instituição, chamamos aqui de relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*).

Sobre a introdução da NGP no Brasil, Abrucio (2007) assegura também que a Gestão Pública contemporânea demandava a incorporação de novos instrumentos gerenciais e democráticos a fim de lidar com os desafios do Estado moderno. Mesmo que o formalismo e a rigidez burocrática requerem combate, alguns princípios do modelo weberiano, como a meritocracia e a nítida distinção entre o público e o privado poderiam ser aproveitados para servir à modernização. Para o autor, o legado negativo da Era Collor, a ausência de prioridade dada ao tema pelo governo central e a oposição política - à qual o partido petista associou a qualquer reforma da Era FHC, chamando-a de neoliberal - teriam feito parte da sua obstrução. Além disso, a sociedade estava preocupada com questões de estabilidade monetária e responsabilidade fiscal e tinha deixado a Gestão Pública em segundo plano.

Em adição a isto, a reforma da Gestão Pública tem avistado resistência estrutural por parte do sistema político, uma vez que a profissionalização da burocracia e a avaliação contínua por meio de metas e indicadores poderiam diminuir a política na área de distribuição de cargos e recursos públicos. Conforme aponta o estudo de Bilan et al. (2019), a conexão intrínseca entre a eficiência da Governança Pública (GP) e a estabilidade macroeconômica é analisada de forma detalhada, levando em consideração a relevância crescente desse relacionamento em um contexto global pós-crise. A pesquisa explora diversas metodologias de avaliação, bem como a influência de fatores políticos e sociais, proporcionando um entendimento amplo sobre como a Governança Pública impacta a estabilidade econômica.

Os resultados obtidos na pesquisa de Bilan et al. (2019) enfatizam a influência significativa da eficiência da GP na estabilidade macroeconômica em diferentes grupos de países. Nos países da União Europeia, uma Governança Pública eficaz está associada a um aumento considerável na estabilidade econômica, enquanto, em outras nações, os efeitos podem variar. A conexão entre os dois aspectos indica que uma Governança Pública exitosa pode amenizar riscos, diminuir a corrupção e auxiliar na construção de uma estabilidade mais sustentável.

Habermas (1997) defende que o conflito é uma condição necessária em sociedades democráticas, pois o mesmo resulta da pluralidade de interesses e opiniões. No entanto, acredita que o conflito pode ser resolvido pela ação comunicativa, que se trata de um processo de comunicação em que os participantes tentam alcançar um entendimento mútuo.

Conforme aborda Sant'Anna et al. (2019), a Governança Colaborativa e a Ação Coletiva Transnacional privilegiam a comunicação e a cooperação entre atores sociais e estatais no alcance de objetivos comuns. Nesse cenário, os autores enfatizam que a responsabilidade pela resolução de problemas públicos não é uma exclusiva prerrogativa do

Estado, mas o resultado de um processo deliberativo que envolve a participação de vários atores sociais, unidos em torno de uma compreensão do problema e de uma possível solução. Os autores também ressaltam a necessidade de a liderança atentar para os instrumentos de coleta e tratamento de dados dos atores, para que além de atender às expectativas, também promova uma colaboração patrocinada com o espírito efetiva com a minimização dos conflitos e um alinhamento da ação estatal com as expectativas dos cidadãos.

Na atualidade, o Neoliberalismo (Ibarra, 2011), fortalecido a partir de 1990, busca o uso de indicadores de larga escala para medir os sucesso das políticas neoliberais, constituindo, assim, um dos mecanismos de silenciamento das vozes populares. Eles são utilizados frequentemente para justificar políticas que produzem um impacto negativo sobre as populações mais pobres, como a redução dos gastos sociais e a flexibilização da legislação trabalhista. Ele também utiliza dos indicadores de larga escala para deslegitimar as vozes populares, na medida em que, ao expressar suas preocupações com o impacto negativo das políticas neoliberais, as pessoas são frequentemente acusadas de não ter entendido os indicadores ou de não estar interessadas com o desenvolvimento do país.

Como maneira de fortalecer a participação pública por meio digital, Rodrigues-Cruz (2020) discorre sobre a interconexão da GP e as transformações da Administração Pública na era da sociedade da informação-comunicação, promovidas pela crise, pela ascensão da NGP e pelo impacto das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação). Destacam-se a Gestão da Informação e a Governança Tecnológica como componentes da qualidade, transparência e segurança das decisões governamentais. Salienta que o Governo Eletrônico e o Governo Aberto são inovações do campo da Administração Pública, remetendo à transparência, participação cidadã, colaboração e inovação. A relação entre o texto e a Governança Pública a que remete está apoiada na transformação da administração pública por tecnologias, do engajamento cidadão e da promoção de um governo aberto e responsável, ligado ao desenvolvimento sustentável.

Por sua vez, Ulnicane et al. De acordo com (2021), a Inteligência Artificial (IA) pode ter um papel transformador na GP, ajudando-a a se tornar mais efetiva, eficiente e inclusiva, mas trazer também desafios e riscos, como a possibilidade de discriminação e desigualdade. Eles argumentam que reforçar a Governança Pública é crucial para assegurar que a IA seja utilizada de forma responsável e ética. O que exige, então, um novo quadro global para o governo da IA, transparência e responsabilização, além da facilitação do envolvimento do público, no desenvolvimento e uso da tecnologia. Os autores destacam que a governança deve ser proativa e não reativa, para evitar riscos irreversíveis. Caminhos de implementação da IA

na Governança Pública podem ser a automação de tarefas administrativas, apoio aos apoiantes das decisões e personalização de serviços públicos.

Ainda na esteira do uso de tecnologias e IA para a Governança e Tomada de decisões, Zuiderwijk et al., (2021) apresenta possíveis benefícios e desafios da IA para a governança e o governo a seguir:

Em nossa análise qualitativa, identificamos benefícios potenciais do uso de IA no governo em nove categorias: 1) benefícios de eficiência e desempenho, 2) benefícios de identificação e monitoramento de riscos, 3) benefícios econômicos, 4) benefícios de processamento de dados e informações, 5) benefícios de serviços. benefícios, 6) benefícios para a sociedade em geral, 7) benefícios na tomada de decisões, 8) benefícios de envolvimento e interação e 9) benefícios de sustentabilidade. Os desafios do uso da IA no governo foram identificados em oito categorias: 1) desafios de dados, 2) desafios organizacionais e gerenciais, 3) desafios de habilidades, 4) desafios de interpretação, 5) desafios éticos e de legitimidade, 6) políticos, legais e políticos. desafios, 7) desafios sociais e societais e 8) desafios econômicos. (p. 17)

Conforme demonstrado no parágrafo anterior, fez-se uma análise das possibilidades de uso da Inteligência Artificial no Governo e no que ela poderia trazer de benefícios para a GP, e foram apontados os benefícios e as dificuldades para a sua implementação. Não obstante as dificuldades, pode ser observado que o impacto da implementação da IA pode mudar a prestação de serviços públicos e mostra que as instituições precisam ficar atentas para essas mudanças.

Sobre a relevância de se considerar os pontos da ESG, Ifraim Filho e Cierco (2022) consideram que se tornou uma importante estratégia para as organizações, pois pode auxiliar na gestão de riscos, aprimorar o desempenho e atrair talentos. No Brasil, os mais importantes aspectos ESG a serem melhorados são os de medidas anticorrupção, gestão do trabalho e governança corporativa. Consoante March e Olsen (1996), o modo de fazer escolhas na Administração Pública é um processo complicado, tarefa que depende dos gestores e líderes do processo decisional ao fazerem uma avaliação cuidadosa das opções existentes, avaliando suas consequências, escolhendo a mais apropriada e, em seguida, direcionando políticas e ações governamentais. Também deve corresponder aos objetivos que lhe são impostos pelas estratégias e ser capaz de responder às queixas sociais de forma satisfatória. Este modelo foca em como as atividades, as fases ou a dinâmica das decisões são realizadas (Fligstein; Choo, 2003, p. 283).

De acordo com Sant'anna et al. (2019) a tomada de decisão na Governança contemporânea requer uma abordagem para além do individualismo. No que diz respeito aos arranjos colaborativos, Ansell e Gash (2008) sublinham a importância para eles; Freeman (1997) apresenta a Governança Colaborativa como seu modelo normativo ainda por amadurecer; Newman et al. (2004) apresentam a permeabilidade política aos movimentos

sociais como fator de influência na tomada de decisões. Emerson et al. (2012), mencionam ainda que existem mais elementos que fazem parte de um regime de Governança Colaborativa e, nesse sentido, indicam um maior grau de complexidade e necessidade de uma colaboração mútua nos fazeres da governança moderna.

Innes e Booher (2010) defendem que o contexto atual de constante mudança e complexidade não é mais compatível com um modelo que seja centralizador e burocrático de Administração Pública; os autores criticam: 1) resistência em compartilhar informações da sociedade; 2) receio com relação a ingerência política e 3) uma abordagem de administração centrada em objetivos econômicos. Para eles, esta postura faz com que prevaleça a racionalidade instrumental que não é suficiente para responder às exigências da atualidade em processos de governança.

Na Governança Colaborativa, o compartilhamento de poder deve ocorrer durante o fazer da tomada de decisões, conforme indicou Purdy (2012). Além disso, é imprescindível dedicar tempo suficiente para permitir a inclusão efetiva dos incluídos, com o objetivo de construir confiança mútua no tempo, conforme ressaltam Johnston et al. (2010). Esses autores indicam que o custo relativo ao atraso no processo colaborativo pode, na verdade, ser menor do que o custo gerado pela perda de confiança entre os participantes. A falta de uma abordagem colaborativa nas decisões públicas pode levar a dificuldades para a aceitação pública desta decisão e à incapacidade de atender às necessidades da sociedade, corroborando os achados de Ansell e Gash (2008) e Purdy (2012).

Um sistema de Governança requer um regime democrático onde a participação da sociedade ocorra na elaboração de políticas públicas (Arturi, 2003). Da mesma maneira, Faguet (2014) ressalta que, enquanto a participação dos indivíduos na formação de tomadas de decisões é crescente em países desenvolvidos, os países em desenvolvimento recebem o oposto: a baixa penetração de certos grupos na composição da sociedade civil organizada. É necessário refletir mais sobre este modo de participação social, mais especificamente, encontrando aproximações entre teorias como a GC e a TAC, cuja atividade conceptual fundamenta também os pressupostos de multiplicidade de atores, interdependência, processo deliberativo inclusivo e busca pelo consenso.

A promoção de atributos de líderes transformacionais, tais como comunicação efetiva, aumento da adaptabilidade e redução da incerteza, podem trazer resultados mais eficazes e desempenho de materialização de inovação superior da equipe (Tran; Nguyen, 2021; Kennedy; Fan, 2013). Ao se exercitar a Liderança Pública, incumbe aos gestores não só direcionar, mobilizar e engajar as equipes, mas também exigir dos liderados, o poder-dever de

exigir o requisito de integridade, responsabilidades e prestação de contas, o poder-dever de ser íntegro, responsável e prestar contas.

Os autores Barreto e Vieira (2021) abordam a boa governança a partir de sua dimensão normativa, destacando a necessidade de estabelecer cadeias claras de responsabilidade, também conhecidas como Accountability e Compliance, além da necessidade de observar o pluralismo político e respeitar os direitos humanos, pois são elementos essenciais para uma GP corporativa efetivo.

Essa dimensão normativa requer controles, freios e contrapesos e, conforme Leal et al. (2022), é necessário que existam políticas e ferramentas de Controle Interno e de integridade funcionando de modo coordenado e de acordo com os princípios preconizados pelas diretrizes da Constituição, e infraconstitucionais. Essa abordagem contribui para o aprimoramento dos processos e procedimentos relacionados à transparência e à responsabilidade na gestão.

Barreto e Vieira (2021) destacam que, além desses controles, é essencial garantir a integridade, pois, no contexto dos programas de integridade pública, existe uma série de medidas abrangentes. Estas incluem elementos como códigos de conduta, que definem os valores e princípios que devem ser seguidos pelos funcionários. Além disso, o treinamento é crucial, pois capacita os colaboradores a reconhecer e prevenir práticas de fraude e corrupção. A auditoria interna desempenha um papel vital ao avaliar a adesão às políticas e procedimentos de integridade, enquanto o canal de denúncias possibilita que os funcionários relatem atos ilícitos de maneira anônima. Programas de integridade pública, fundamentados nessas diretrizes, mostram-se eficazes na prevenção de fraudes e corrupção, além de promover uma cultura que valoriza a ética e a transparência. Esses programas asseguram que os colaboradores entendam que a prática de atos fraudulentos e corruptos é intolerável.

Segundo Bucci et al. (2023), a Administração Pública enfrenta desafios complexos que vão além de simples requisitos mecânicos e controles convencionais. Os autores defendem que, além desses elementos, a Administração Pública assuma a responsabilidade de prestar contas e garantir um alto grau de transparência em suas atividades. Essa adição enriquece e completa o ciclo robusto de Gestão Pública, abordando não apenas a prevenção de irregularidades, mas também a detecção proativa de desvios e a implementação eficiente de medidas corretivas. A ênfase na responsabilidade e na transparência se torna, portanto, um pilar essencial para assegurar uma administração pública eficaz, justa e alinhada com os interesses da sociedade.

Os processos de integridade e conformidade gerenciam e minimizam os riscos nas instituições públicas. Nesse contexto, os achados de Black (2008) sobre a Regulação Baseada

em Princípios (PBR) trazem implicações significativas para a Governança Pública. A complexidade e os paradoxos inerentes à PBR ressaltam a importância de entender a dinâmica das práticas regulatórias. Isso evidencia que, na Governança Pública, a busca por eficácia, transparência e responsabilidade não se resume a escolher entre princípios ou regras detalhadas, mas envolve o reconhecimento da confiança como fundamento da eficácia da regulamentação. Assim, a autora destaca que uma governança eficiente deve levar em conta não apenas os instrumentos regulatórios, mas também a confiança como um elemento central para regulamentos que sejam duradouros e eficazes.

De acordo com Martins e Ventura (2020), a tendência de enfatizar as formas de responsabilização dos agentes públicos e não da gestão em si mesma, acrescenta mais obstáculos à divulgação das informações sobre os riscos pelos gestores da coisa pública. Para eles, isso demonstra que, com vistas a superar essa resistência e as barreiras de acesso à informação e à responsabilização, foram criados, legalmente na Administração Pública, novos canais oficiais, como os serviços de acesso à informação e as ouvidorias.

No que se refere ao Compliance, Giovanini (2014) apresenta os canais de denúncia como uma das principais fontes para a identificação de fraudes ou desvios na Administração Pública. Contudo, eles devem estar associados a protocolos de investigação interna que tornem viável que as denúncias sejam dadas o devido processamento. De que em 2020, a GP tem como um de seus mecanismos a estratégia, e o processo de planejamento governamental evoluiu ao longo do tempo, tendo em 1965 um processo confuso, setorial e fragmentado. Desde então, houve uma série de mudanças no processo de planejamento, permitindo uma maior coesão e articulação, motivadas por uma série de fatores, tais como a crescente complexidade da sociedade, a necessidade de maior eficiência e eficácia do governo e a importância crescente da cooperação intersetorial.

Neste quadro (ibid.) as Expectativas Nacionais (EN) são relevantes por definir as diretrizes estratégicas do governo para o desenvolvimento municipal, as quais fortalecem o autogoverno local, fomentando um diálogo mais claro e eficiente entre os diferentes níveis da governança, o que por sua vez encoraja maior previsibilidade e eficiência do planejamento município. A governança é percebida como um modelo de gestão com estrutura horizontal, que envolve múltiplos atores em comunicação em uma rede desigual para guiar o desenvolvimento social. Este modelo coloca a propriedade e compromissos dos representantes eleitos nos planos de gestão, mas o autor adverte que o planejamento rígido pode comprometer a análise situacional, pois fatores excluídos podem interagir com aqueles incluídos. Como alternativa, o planejamento experimental é sugerido para tornar as autoridades

locais mais adaptáveis aos desafios futuros, permitindo a flexibilidade na retaguarda das mudanças no sistema social.

Conforme Gjaltema et al. (2022), a meta-governança é explicada como uma atividade de governança que tem em vista influenciar ou orientar a governança dos outros atores. Tal atividade é muitas vezes vista como a solução para as falhas da governança, pois pode ser utilizada para melhorar a coordenação, a eficiência e a sustentabilidade da governança. A meta governança refere-se a uma atividade de governança, preocupada em influenciar ou direcionar a governança que outros atores realizam. Ela pode ser exercida por qualquer ator se houver reais recursos e vontade de influenciar as atividades de atores autônomos. De maneira geral, metagovernança é percebida como uma resposta para falhas de governança que podem ser utilizadas para enfrentar uma diversidade de problemas como a ineficiência, injustiça ou insustentabilidade.

Peters (2010) complementa esse argumento em nível meta-analítico quando afirma que o sucesso da governança guarda relação estreita com a definição de objetivos. Essa afirmação se justifica, porque não se conhece o caminho e o destino que se deseja alcançar . Bialoskorski Neto et al. (2012) dizem que a Administração é a ciência que estuda as organizações (públicas e privadas) e suas funções, principalmente o planejamento, organização, direção e controle. Matias-Pereira (2010a) afirma que o mundo contemporâneo tem mudado significativamente, devido a vários fenômenos, e isto requer a adoção de novas alternativas para o aprimoramento do desempenho estatal. Neste sentido, tanto a Governança, quanto o Planejamento Estratégico aparecerão como temas centrais. Eles são especificamente discutidos nessa seção, pois representam elementos fundamentais para se compreender a função diretiva do sistema orçamentário, em um Estado federativo de Direito, que é o objeto de análise deste trabalho.

Como adaptação à fluidez dos contextos contemporâneos, Mintzberg (1993) defende que o planejamento estratégico é um processo dinâmico e adaptativo. Ele não é um processo linear que começa com análise do ambiente externo e interno e termina com um plano rígido. Ao contrário disso, constitui um processo de aprendizagem e de negociação, no qual as organizações elaboram e experimentam as suas hipóteses do futuro, onde buscam o consenso entre as várias partes que compõem suas diversas partes interessadas e onde buscam emprego de suas ferramentas e recursos disponíveis a fim de estruturar um plano que funcione. É caracterizado pelo autor também como um processo social e de interação entre as diferentes partes, cada uma com seus próprios objetivos e prioridades. Podem ser incluídos estas partes, os empregados, clientes, fornecedores, investidores e membros da comunidade em geral. O

planejamento estratégico efetivo deve ter em consideração os pontos de vista e as posições de todas as partes interessadas.

Bryson et al. (2004) enfatizam a importância de uma abordagem de estrutura de referência para o Planejamento Estratégico; aproximando-se com planejamento, análise objetiva e apreciação subjetiva de valores, objetivos e prioridades no tempo. Conforme De Araújo et al. (2011), o Planejamento Estratégico tem se tornado nos últimos 25 anos uma prática convencional no setor público. Entretanto, argumentam eles que o Planejamento Estratégico terá que se tornar mais crítico, se desejar a Gestão Pública antecipar e controlar as transformações de maneira hábil e tratar, com mais rapidez, novas questões que surgem. Para isso, propõem três modificações gerais em nossa maneira de administrar os órgãos públicos: de Planejamento Estratégico para Gestão Estratégica; de medição de desempenho para a gestão de desempenho; e uma melhor vinculação entre estratégia e gestão de desempenho.

Mintzberg (op. cit.) também advoga que o Planejamento Estratégico precisa ser um processo flexível, para lidar com as mudanças. Ele advoga que os planos devem ser continuamente ajustados, de acordo com as circunstâncias, para garantir que a organização possa reagir às oportunidades e às ameaças oferecidas pelo meio externo. Mintzberg salienta que a participação de todos os níveis da organização no planejamento é relevante para o seu comprometimento e para a realização efetiva dos planos que foram definidos.

Nesta linha de raciocínio, é a sinergia entre os planejamentos tático e operacional que garante a eficácia organizacional. Como afirmam Reeves (2021) e Drucker, o planejamento tático é capaz de ser o elo que transforma a estratégia em ações mensuráveis, principalmente em cenários turbulentos — sem tal intermediação, mesmo as melhores ideias fracassam (Drucker, 1973; Reeves, 2021). No nível do planejamento operacional, a argumentação de Knapp (2023) e Falconi é que uma ação que utilize ciclos rápidos de avaliação e ajuste de ações é mais efetiva do que esperar pela perfeição no planejamento inicial. Isso decorre pois, conforme afirma Falconi (2004), é no chão da fábrica que a estratégia se concretiza, necessitando de planos de ação claros e flexíveis (Knapp, 2023; Falconi, 2004).

Kaplan e Norton (2006) sustentam que o comprometimento da liderança é necessário para o êxito da implementação de qualquer estratégia. Os líderes devem comunicar a estratégia com clareza, proporcionando recursos e apoio, bem como criar uma cultura que promova a inovação e o risco. O comprometimento da liderança é necessário para o êxito da implementação da estratégia. Os líderes devem comunicar a estratégia com clareza, para que todos os colaboradores entendam o que é esperado deles, e fornecer recursos e apoio, visando a ajudar os colaboradores na implementação da estratégia. Por fim, os líderes devem criar

uma cultura que promova a inovação e o risco, para que os colaboradores se sintam confortáveis em tentar coisas novas.

De acordo com Heinrich et al. (2004), os sistemas de medição têm maior probabilidade de oferecer dados de desempenho viáveis nas circunstâncias em que os produtos e os resultados são mais facilmente observáveis. Neste sentido, as agências têm, ao mesmo tempo, maior controle sobre os resultados produzidos e maior influência sobre os resultados esperados a serem alcançados.

Poister et al. (1999) sustentam que a medição de desempenho deve ter a ênfase deslocada da medição do desempenho para o gerenciamento do desempenho. A medição do desempenho é importante para a Governança Pública, porque fornece informações sobre o desempenho dos governos, mas ainda é insuficiente. Os governos igualmente devem trabalhar com indicadores de desempenho, de forma a melhorar a tomada de decisão e alcançar novos patamares no próprio desempenho.

Os gestores públicos em agências específicas deveriam de forma proativa usar as informações que têm origem nos sistemas de medição de desempenho da produtividade, a fim de melhorar a eficiência organizacional (ibid.). Delegariam indivíduos para responsáveis pelos resultados e negociariam metas de desempenho realistas, mas desafiadoras. Além disso, enfatizam que os dados do desempenho deveriam ser usados para a orientação das ações corretivas, realocação de recursos, treinamento da equipe e trabalho junto a parceiros externos. A finalidade é superar deficiências e buscar a melhoria contínua na própria produtividade organizacional.

Dentro deste entendimento, argumenta-se que as agências governamentais deveriam adotar uma abordagem de valor público e não de gestão estratégica. Essa abordagem requer que as agências reconheçam objetivos que sejam aceitáveis e politicamente sustentáveis, detendo a capacidade operativa e de gestão para cumpri-los com sucesso (ibid.).

Para Pisa (2014), o Ciclo Político é dividido em duas etapas: (1) formulação dos programas e decisões e (2) avaliação das políticas e correção, se necessário, da ação. Na primeira etapa, os participantes políticos relevantes negociam e acordam um programa de compromisso que será assumido. Na segunda, os resultados do programa são comparados com os objetivos definidos para avaliar o sucesso do mesmo. Se os objetivos forem atingidos, o Ciclo Político pode se fechar; caso contrário, um novo ciclo pode se abrir.

Ainda assim, as redes necessitam de um adequado direcionamento para que tragam bons resultados. Na opinião de Kempner e Freire (2021), a gestão eficiente de redes significa um foco na dinâmica e evolução de tais arranjos, enfatizando e fortalecendo elementos como

confiança, fluxo de informação e capital social. Os autores também indicam que o trabalho em rede expande o escopo institucional, permitindo o acesso de instituições, como o Ministério Público, a públicos diversos e dispersos regionalmente. O segredo do sucesso está em uma clara estratégia de consensuar as expectativas entre os credores envolvidos, além de dar espaço para a criação de formas inovativas de cooperação, frequentemente implicando em superação de barreiras organizacionais.

Diante disso, Alencar (2018) evidencia a relevância dos instrumentos da governança em rede para a administração pública, ao apontar o papel fundamental que exercem em busca da eficiência e eficácia governamental. O *soft law* se destaca pela sua flexibilidade frente aos contextos complexos e dinâmicos, possibilitando a participação dos atores envolvidos. A regulação negociada é reconhecida como um mecanismo para a construção de consensos, a mitigação de conflitos e a promoção da inovação e da eficiência regulatória. O *guidance* destaca-se pela capacidade de propagar as boas práticas, contribuindo com a qualidade do serviço público, promovendo a transparência e a *accountability* na Administração Pública. De forma sintética, os instrumentos discursados aqui garantem um papel preponderante na busca por uma administração pública mais eficiente, efetiva e transparente. No ambiente brasileiro, observamos a implementação desses mecanismos em distintos âmbitos, como a *soft law*, exemplificada pelo Código de Conduta da Administração Pública Federal, o Marco Regulatório das *Startups* e o Plano Nacional de Segurança Cibernética. A regulação negociada pode ser vista na Política Nacional de Resíduos Sólidos e no Plano Nacional de Saneamento Básico, enquanto o *guidance* é empregado nas orientações para a elaboração de relatórios de sustentabilidade e no Manual de gestão de risco para a execução de contratos públicos. Esses exemplos demonstram como os instrumentos de governança em rede têm se tornado uma parte essencial do panorama governamental brasileiro, por meio da eficiência e da transparência.

Segundo Cavalcante et al. (2018), a operacionalização do Planejamento Estratégico é um fenômeno condicionado pela implementação de toda uma cadeia de processos de controle e avaliação. Estes métodos abrangem a avaliação do desempenho, a comparação deste mesmo desempenho com os objetivos e metas estabelecidos, a verificação de eventuais desvios e a adoção de ações corretivas, que são acompanhadas das análises efetivadas e complementadas com o acompanhamento para verificar sua eficácia, contribuindo para o aprimoramento dos próximos ciclos de avaliação da gestão.

Carvalho (2018) assinala que a análise de riscos compõe o mecanismo do controle na GP. O mecanismo do controle deve ser responsável pela avaliação dos riscos existentes nas

operações da organização, pela adoção de instrumentos de avaliação e atenuação dos riscos, pela criação de instâncias administrativas, pela adoção de mecanismos de transparência e pela prestação de contas à sociedade. A análise de riscos é essencial ao governo, pois identifica e atenua riscos que podem dificultar o desempenho do governo. O mecanismo de controle efetua a análise dos riscos, que comporta a identificação dos riscos, a avaliação da probabilidade e do impacto dos riscos e a adoção de precauções com vistas a mitigá-los.

Este mecanismo é, inclusive, definido no Referencial Básico de Governança Organizacional para as organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (Brasil, 2020, p. 88):

O mecanismo Controle procura garantir que a organização mantenha o rumo estabelecido em sua estratégia, abordando práticas relacionadas aos mecanismos de accountability da organização, e envolve a transparência, a responsabilização dos agentes por meio de ações de controle e a prestação de contas.

Consoante o TCU, esse mecanismo de controle assume grande importância para a gestão da organização para garantir que as atividades da organização estejam em conformidade com seus objetivos e metas, bem como para evitar desvios, desperdícios e ineficiências. (2020) é necessária uma sistematização das informações analisadas sobre governança, pois isso irá auxiliar a identificar os melhores caminhos para o que o mesmo chama de governança do Judiciário 5.0, conceito que abarca a gestão judiciária em três fases, a saber, planejamento, execução e controle. Para tanto, ele irá identificar problemas, desafios e oportunidades nas três fases e, em seguida, pesquisar as boas práticas existentes e indicar alternativas com base nos caminhos vistos para a inovação e a governança de um modo geral. Em suma, o autor defende que uma sistematização de um código de boas práticas judiciárias seria uma medida indispensável para a melhoria da governança judiciária no Brasil e a realização do chamado Judiciário 5.0.

Buta e Teixeira (2020) afirmam que existem controvérsias a respeito das escalas de mensuração de GP. De um lado, são úteis para gerar informações frutíferas. Por outro lado, essas são criticadas quanto à sua precisão e por serem manifestações de dominação dos países hegemônicos sobre os países subdesenvolvidos. Os autores notaram uma variedade fazendo tanto ao que diz respeito ao conceito de governança quanto à gama de instrumentos utilizados para mensurar e sugerem arranjos públicos que permitem que todos os interessados participem, sob a coordenação do Estado, na resolução dos problemas comuns.

Acerca da necessidade de uma dimensão de avaliação, Van Doorn et al. (2015) descrevem que a abordagem multidimensional na administração do desempenho no setor público se refere à necessidade de incluir várias dimensões ou fatores que influenciam o

desempenho das organizações governamentais. Isso abrange a análise da eficiência no uso de recursos, a eficácia na realização de objetivos, a qualidade dos serviços prestados, a capacidade de inovação, a satisfação dos clientes, a equidade na distribuição de recursos e a sustentabilidade de longo prazo. Adota, assim, a complexidade existente no contexto do setor público, evitando uma avaliação simplista que considere apenas uma dimensão do desempenho. Portanto, a avaliação do desempenho no setor público deve conter todas essas dimensões e apresentar uma imagem holística e equilibrada da eficácia das organizações governamentais.

Beerli et al. (2019) estudaram a conexão entre a gestão do desempenho, a satisfação do cidadão e a confiança no governo local de Israel, examinando o impacto da implementação das práticas de gestão do desempenho sobre as percepções dos cidadãos sobre a eficácia do governo, estudaram os usos das ferramentas e estratégias de gestão do desempenho pelos governos locais israelenses - a definição das metas do desempenho, a mensuração dos resultados e o uso de dados do desempenho para a tomada de decisão, bem como verificaram de que forma a adoção de práticas de gestão do desempenho afeta a satisfação do cidadão com os serviços públicos e o desempenho do governo local. Investiga ainda a associação entre gestão do desempenho e a confiança dos cidadãos no governo local, especialmente para avaliar se as práticas transparentes e eficazes auxiliam na construção da confiança.

A referida proposta de revisão esteve voltada, neste caso, a uma melhor compreensão do conceito amplo e complexo da Governança Pública. Esse conceito seria o conjunto de mecanismos que orientam as ações do Estado em função das suas metas de interesse público.

Liderança, estratégia, controle, transparência, *accountability* e participação, merecem ser apresentados, nesse contexto, como elementos primordiais da GP. Isso porque a liderança, como primeiro elemento do conjunto a ser indicado, e de importância primordial, impõe os direcionamentos para as ações do Estado. A estratégia apresenta o caminho para que o Estado possa efetivar um conjunto de metas públicas e, assim, suas ações sejam coordenadas e efetivas. O controle é uma de suas peças essenciais para acompanhar e avaliar o desempenho e a utilização dos recursos públicos de maneira racional e eficiente. Além disso, a transparência é um dos pilares fundamentais exigindo ainda que as ações do Estado sejam públicas e para todos os cidadãos, enquanto exigência, *accountability* exige a responsabilização dos servidores públicos por suas ações, com a respectiva prestação de contas à sociedade. A participação social é um dos pilares que permanecem indispensáveis, pois asseguram influência e controle da sociedade em relação às decisões que lhe dizem respeito.

Tomando-se como base a construção teórica apresentada, a seção metodológica deste estudo passará a descrever os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo detalhar os procedimentos metodológicos utilizados na concretização dos objetivos dessa dissertação de mestrado.

A solidez metodológica é um dos pilares da credibilidade e da replicabilidade das pesquisas em Governança Pública (Sauer; Seuring, 2023; Marzi et al., 2024). Sendo assim, este estudo utiliza uma abordagem metodológica mista (métodos qualitativos e quantitativos), priorizando a triangulação de dados com o objetivo de garantir validade e confiabilidade dos resultados (Denzin, 2007; Lemon; Hayes, 2020).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Apresentando detalhadamente os procedimentos metodológicos utilizados na concretização dos objetivos desta dissertação, tendo como apoio às práticas recomendadas para as pesquisas em Gestão Pública e a adequação ao rigor científico exigido para dissertações de mestrado. O estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem descritiva, com métodos qualitativos e quantitativos integrados, conforme sugerem Sauer & Seuring (2023), que chamam a atenção para a importância da triangulação metodológica para a robustez e validade dos resultados em pesquisas sociais complexas.

A razão para utilizar o estudo de caso como método principal foi a necessidade de entender, em profundidade, o fenômeno da Governança Pública nos Ministérios Públicos, o que possibilita a análise dos processos, do desempenho e da cultura organizacional no seu contexto (Yin, 2015). Este método é amplamente adotado em periódicos de maior impacto, como o *Public Administration Review*, pelo seu potencial de estudar fenômenos contemporâneos em ambientes institucionais em mudança (Beerli et al., 2019).

3.2 TIPO E DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa foi caracterizada como descritiva e integrando, métodos qualitativos e quantitativos. A revisão da literatura, que é a etapa necessária para a fundamentação teórica, foi conduzida conforme diretrizes sistemáticas para a sua identificação, seleção e síntese de estudos relevantes, diminuindo viés e aumentando a replicabilidade (Paul; Criado, 2020; Marzi et al., 2024). O método qualitativo foi priorizado, com o intuito de captar as percepções, interpretações e significados que os gestores atribuem à Governança Pública, apoiado por Aspers e Corte (2021), conforme o que foi validado em artigos publicados na *Qualitative Sociology*.

O desenho da pesquisa também incluiu a análise documental, que possibilitou o mapeamento do contexto institucional e a identificação, na pesquisa de banco de dados, de práticas e normativas de governança, sendo reconhecida, por Morgan (2022), como um instrumento versátil e indispensável para a análise de contextos históricos e institucionais. Essas abordagens integradas estavam de acordo com a recomendação de Denzin (2007) de que a triangulação dos métodos deve ser adotada como estratégia para aumentar a confiabilidade dos achados.

O estudo de caso se firmou como estratégia predominante, sendo justificada na medida em que se fazia necessário o entendimento do fenômeno da Governança Pública nos Ministérios Públicos em profundidade, possibilitando-se, desse modo, a análise dos processos em sua dinâmica, do desempenho e da cultura organizacional em seu contexto (Yin, 2015). Essa opção é bastante reconhecida em periódicos de elevado impacto, como o *Public Administration Review*, por possibilitar a análise de fenômenos contemporâneos em ambientes institucionais dinâmicos (Beerli et al., 2019).

Para chegar à resposta do problema, a abordagem qualitativa foi considerada, conforme Günther (2006), mais adequada, pois, segundo aponta o autor, ela é indicada para investigação que buscam compreender os significados e as interpretações que os sujeitos atribuem aos fenômenos sociais. Consoante a abordagem é adequada para investigações que remetem a temas complexos, subjetivos, ou ainda não suficientemente estudados.

Conforme Flick et al. (2004) afirma que, por vezes, a pesquisa se depara com os fenômenos que carecem de uma base mais ampla de referências e dos estudos que os abordariam em todas as suas particularidades. Dessa maneira, a abordagem desta pesquisa está, cada vez mais, orientada a se aproximar de estratégias indutivas, onde, na sua vez de partir de teorias previamente estabelecidas para testá-las, se faz necessário aplicar conceitos sensibilizantes para a exploração de contextos sociais específicos a serem pesquisados.

Para que o investigador não se perca no emaranhado de dados e na organização da sua estratégia de pesquisa, Günther (2006) propôs que deve haver um maior cuidado ao longo do encadeamento da pesquisa, sugerindo também a seguinte organização: (a) desenho; (b) coleta de dados; (c) transcrição e (d) tratamento dos dados para sua análise específica. Assim, o papel do pesquisador deve ser compreender o fenômeno estudado, de maneira neutra, evitando deixar-se influenciar por suas idiosincrasias, valendo-se, para isso, de métodos e teorias que ajudem a explicar o fenômeno.

Para o caso da pesquisa em GP, a opção pela abordagem qualitativa pode ser explicada por várias razões. A complexidade do tema, envolvendo políticas públicas, instituições e

atores sociais, requer um nível de profundidade que pode ser alcançado com uma abordagem qualitativa. Ela permite uma exploração das significações e das interpretações atribuídas pelos diferentes agentes envolvidos. Além disso, a subjetividade que caracteriza a GP, envolvendo valores, crenças e atitudes, pode ser adequadamente captada por meio de técnicas qualitativas, como entrevistas, observação participante e análise documental. Finalmente, a escassez de trabalhos sobre Governança Pública no Brasil torna premente o caráter qualitativo da pesquisa, que ajuda a contribuir para a formação deste novo campo de pesquisa, oferecendo novas informações e ideias que fazem falta.

Em relação à opção pelo método de Estudo de Casos, Yin (2015) considera que estes são um conjunto de atividades e procedimentos, organizados em sequência, sistemáticos e críticos baseados em um enquadramento teórico particular. Trata-se de uma abordagem qualitativa que busca uma compreensão de um fenômeno ou unidade única. No estudo da Governança Pública, pode ser usado para estudar processos, desempenho, cultura organizacional e avaliar indicadores como eficiência, efetividade, transparência, accountability e participação social.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na pesquisa, a definição da população e da amostra considerou as duas frentes de coleta de dados: análise documental e entrevistas semiestruturadas. Para a análise documental, o universo da pesquisa contemplou todos os Ministérios Públicos brasileiros para que a amostra fosse representativa e abrangente no âmbito nacional. Foram coletados documentos públicos (normativas, planos, relatórios, entre outros), disponíveis nos sítios institucionais de cada Ministério Público, utilizando o domínio mp.br como delimitador. Essa estratégia possibilitou identificar práticas, normas e níveis de maturidade em Governança Pública no Brasil, conferindo profundidade e abrangência à análise.

A utilização de uma amostra documental total, que abarca todos os MPs, é condizente com as melhores práticas das pesquisas institucionais e se fez constar em periódicos de alto impacto, como *The Qualitative Report* (Morgan, 2022).

No que se refere às entrevistas semiestruturadas, a população-alvo foi composta por gerentes de planejamento dos Ministérios Públicos em nível estadual e do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), inicialmente estimados em 27 agentes, que foram indicados para a Comissão Permanente de Gestão Estratégica (CPGE) do Fórum Nacional de Gestão do CNMP. A amostra efetivamente constituída para as entrevistas abrangeu sete gerentes das áreas de gestão estratégica dos Ministérios Públicos que concordaram em participar e foram

efetivamente entrevistados. A seleção dos entrevistados foi realizada com critérios de validade próprios para entrevistas semi estruturadas, de tal forma que foram priorizados profissionais em atuação direta na gestão estratégica de seus MPs e em discussões sobre governança em âmbitos mais abrangentes, como o Fórum Nacional de Gestão do CNMP. Essa escolha garantiu que os sujeitos entrevistados possuíssem conhecimento técnico, além de experiência prática que eram pertinentes para a análise do objeto de estudo.

A diversidade entre os contextos dos sujeitos entrevistados contribuiu para a riqueza dos dados qualitativos, na medida em que possibilitaram a percepção de diferentes realidades institucionais e graus de maturidade em governança. O tamanho da amostra foi definido mediante definição pelo critério de saturação, buscando tanto aprofundamento em explicações quanto diversidade de compreensão sobre o objeto de estudo, conforme orientações de Minayo (2017). Essa estratégia é reconhecida nas pesquisas qualitativas mais relevantes, como as publicadas no *Journal of Public Affairs* (Obicci et al., 2025).

A inter-relação das informações obtidas nas entrevistas com a coleta de documentos robusteceu a análise. Enquanto a amostra documental trouxe uma visão geral e quantitativa sobre as práticas de governança nos Ministros Públicos, as entrevistas possibilitaram um reconhecimento mais profundo dos processos, desafios e percepções dos gestores, e da prática na implementação das referidas. A triangulação entre as três fontes de informação possibilitou que fossem identificadas convergências, divergências e matizes ao se levar em conta a variável institucional, conferindo fortaleza à validade dos achados do estudo e permitindo uma análise mais holística e contextualizada do fenômeno da Governança Pública nos Ministérios Públicos. A combinação de métodos e fontes é enfatizada por Denzin (2007) e é encontrada em periódicos de JCR Q1, como o *Journal of Mixed Methods Research* (Morgan, 2019), fortalecendo a validade e a confiabilidade dos resultados em estudos sociais complexos.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

3.4.1 Pesquisa documental

Esta foi realizada em três etapas principais: (i) o levantamento inicial dos documentos nos sites dos Ministérios Públicos, (ii) coleta sistemática de arquivos que contivessem a palavra governança e (iii) categorização temática dos documentos. A utilização de métodos visuais e documentais, conforme ressaltado por Morgan (2022), potencializou a amplitude e a profundidade da análise, uma vez que permitiu identificar padrões e lacunas nas práticas institucionais. Na condução da coletânea de dados documentais, foi adotada uma metodologia

rigorosa segundo os princípios da pesquisa online e às orientações concernentes à obtenção dos dados documentais. Em primeiro lugar, foi delimitado o escopo da investigação documental, definindo meticulosamente em palavras-chave como também operadores lógicos, buscando os repositórios institucionais e as fontes primárias online.

A busca inicial foi feita com o termo governança, com foco no período de 01/01/2020 até 13/05/2025, condicionada ao formato PDF, para identificação de normas, planos, relatórios e demais publicações do poder público pertinentes ao assunto. Os dados obtidos foram baixados e, a seguir, foram organizados de forma preliminar para uma classificação posterior.

A pesquisa utilizou exclusivamente dados coletados nos próprios sítios eletrônicos das Unidades do Ministério Público brasileiro, atuação que foi facilitada pela obrigatoriedade de uso pelos mesmos da terminação mp.br em seus endereços eletrônicos, garantindo precisão à busca e consequência a fonte dos dados.

Durante o decorrer do trabalho, foram presenciadas as cautelas metodológicas como a avaliação crítica da credibilidade e da autoridade das fontes documentais, investigação da origem, autoria e data de publicação, com possíveis tendências institucionais. Também foi realizada uma anotação minuciosa das datas de acessos e sempre que foi possível, o arquivamento dos documentos obtidos, proporcionando a rastreabilidade e que posteriormente pudessem ser verificados.

Destarte, a pesquisa documental foi planejada e executada de forma iterativa, sendo realizadas constantes modificações da estratégia para melhor adequar a pertinência dos achados e ampliar a abrangência da coleta dos dados, minimizando, assim, as chances de omissões relevantes no levantamento documental.

3.4.2 Entrevistas semiestruturadas e E-interviews

As entrevistas semiestruturadas foram o principal instrumento da pesquisa qualitativa desta dissertação para a coleta de dados primários, com o objetivo de explorar em profunda as concepções, as práticas e os desafios enfrentados pelos gestores estratégicos do Ministério Público no que concerne à Governança Pública. O roteiro das entrevistas foi estruturado de forma cuidadosa com perguntas abertas que englobaram os principais eixos temáticos da pesquisa, permitindo assim o acesso a aspectos estruturais, processuais e culturais da gestão estratégica.

Para a realização das entrevistas, foram utilizados dois formatos, de acordo com a disponibilidade e preferências dos entrevistados. No total, foram realizadas sete entrevistas

com gestores de áreas de gestão estratégica do Ministério Público. Delas, quatro foram na modalidade síncrona — realizadas por videoconferência — servindo da plataforma Google Meet. Este formato teve a vantagem de permitir a interação em tempo real, o esclarecimento de dúvidas e o aprofundamento nos temas que emergiam ao longo da conversa. A literatura internacional atesta a validade e a riqueza desse tipo de abordagem, informando que as entrevistas por videoconferência são aptas para captar nuances de comunicação e construir rapport, sendo equivalentes às entrevistas presenciais em termos de qualidade dos dados, conforme evidenciam publicações em periódicos de alto impacto como o *International Journal of Qualitative Methods* (Oliffe et al., 2021; Oates et al., 2022).

Os instrumentos de coleta de dados empregados (reconstruídos a partir do planejamento original, Apêndice D) foram baseados em Moleta (2017), Siqueira (2023), e Pisa (2014). A respeito das entrevistas semiestruturadas, Adams (2015) descreve um processo com cinco fases para o desenvolvimento de um guia de entrevista semiestruturada. Essas etapas incluem a averiguação dos pré-requisitos para a realização de entrevistas semiestruturadas, a recuperação e utilização do conhecimento prévio, a elaboração de um guia de entrevista preliminar, a realização de um teste piloto deste guia e, finalmente, a apresentação do guia de entrevista semiestruturada conclusivo. Cada etapa tem importância para o planejamento e para a preparação do uso de entrevistas semiestruturadas no desenvolvimento da pesquisa, cujos princípios foram respeitados na elaboração do roteiro e na sua implementação.

As outras três entrevistas aconteceram na modalidade de *e-interviews*, por meio do envio de um roteiro estruturado de perguntas abertas via Google Forms. Os(as) participantes puderam responder de acordo com sua própria disponibilidade, o que favoreceu a sua reflexão e a elaboração de respostas mais detalhadas. Os estudos na literatura, incluindo revistas de JCR¹ Q1, como o *Field Methods* e o *International Journal of Qualitative Methods*, afirmam que as entrevistas eletrônicas são boas para pesquisas com participantes geograficamente dispersos, são flexíveis e, se bem planejadas, produzem dados de mesma qualidade que os métodos tradicionais (Bampton; Cowton, 2002; Dahlin, 2021).

A adoção desses dois formatos permitiu a participação de gestores de diferentes partes do país, respeitando seus limites de tempo, agenda e acesso. Ambos os métodos são validados na literatura internacional como estratégias eficazes para coleta de dados qualitativos em pesquisa organizacional e institucional, especialmente sob condições de dispersão geográfica

¹ Journal Citation Reports, da Clarivate, antiga Thomson Reuters. Medida de fator de impacto associada à base Web of Science, com sede em Londres.

ou de restrição ao contato interpessoal. O emprego conjunto das entrevistas síncronas e assíncronas elevou o leque de perspectivas disponíveis, ao mesmo tempo em que corroborou os dados obtidos, possibilitando uma contextualização mais ampla e rica do fenômeno analisado.

O roteiro aplicado aos sete gestores continha questões abertas com cada um dos eixos temáticos da pesquisa, permitindo um aprofundamento no fenômeno social e num formato menos padronizado, para que os respondentes tivessem liberdade para expor suas visões. Os dados qualitativos obtidos por esses meios possibilitaram uma maior penetração no fenômeno, no fito de apreender as nuances das posições dos atores que realizaram a implementação das práticas da Governança Pública, contribuindo em larga medida para a etapa a seguir, de triangulação com os dados documentais.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA A ORGANIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS, DOS DADOS DO GOOGLE FORMS E A TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS E ANÁLISE DOS DADOS

Para perceber os dados obtidos nas entrevistas, nos formulários e nos documentos, foi utilizada a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011 [1977]), a qual é composta por um conjunto de instrumentos metodológicos que visa à descrição objetiva do conteúdo, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação para que se possa deduzir a eles. A Análise de Conteúdo é dividida em três polos cronológicos, principais e normas de trabalho: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, com inferência e interpretação, permitindo identificar as categorias temáticas e a presença de padrões.

Os dados documentais e das entrevistas foram agrupados e processados conforme o sugerido pelo uso de ferramentas tecnológicas para ser feita a transcrição por meio (*Google Speech-to-Text*) e de sua revisão por meio manual, visando a assegurar sua fidelidade ao conteúdo original (Marcondes; Brisola, 2014). A categorização das unidades analisadas seguiu as recomendações do Creswell (2016), em que os códigos foram agrupados em temas amplos e utilizados numa análise em espiral, flexível e iterativa, conforme defendido em publicações no *International Journal of Qualitative Methods* (Dahlin, 2021).

3.6 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE CONTEÚDO

Com o término das fases de coleta de dados, tanto os documentais quanto os provenientes de entrevistas semiestruturadas, foi realizado um processo sistemático de organização e transcrição e análise do material, seguindo os preceitos tradicionais da análise

de conteúdo de Bardin (2011). Esta metodologia foi escolhida pela reconhecida capacidade de fornecer uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação, além de possibilitar a interpretação aprofundada dos dados. O primeiro passo foi a organização dos dados. Os documentos coletados nos sites dos Ministérios Públicos foram baixados, catalogados e classificados preliminarmente conforme sua tipologia (normativos, planos, relatórios, etc.) e pertinência temática para os eixos de Governança Pública.

Simultaneamente, as entrevistas realizadas por videoconferência foram gravadas e, posteriormente, transcritas pela tecnologia *Google Speech-to-Text*, a qual converteu o áudio em texto escrito automaticamente. Após a transcrição automática, foi feita uma revisão manual, que corrigiu cerca de 20% do conteúdo, com o objetivo de preservar a fidedignidade do discurso dos entrevistados, ajustando pontuações, ortografia e possíveis erros tipográficos de transcrição.

Com os dados organizados e transcritos, teve início a etapa de análise de conteúdo, segundo o método proposto por Bardin (2011). Esta análise foi dividida em três pólos cronológicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados com inferência e interpretação. Na pré-análise, foi feita uma leitura flutuante em relação a todo o material, com o objetivo de se familiarizar com o conteúdo e de levantar as impressões iniciais. Nessa fase, foram definidos os documentos e entrevistas que seriam analisados, foi feita a formulação das hipóteses e objetivos da pesquisa e foi elaborado o indicador que serviriam de base para a interpretação final. Na seleção do corpus, cumpriram-se os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência, de modo que o material analisado foi apropriado e suficiente para responder aos objetivos do estudo.

Na fase de exploração do material, as operações de codificação, contagem e agregação dos dados foram realizadas, conforme as regras estabelecidas de antemão. A codificação foi a transformação dos dados brutos do texto em registros, como palavras-chave, temas, objetos, personagens e eventos, ou o próprio documento. Foram, em seguida, definidos eixos temáticos centrais (liderança institucional, planejamento, controle, monitoramento e transparência), de modo que, a cada extração relevante dos documentos e entrevistas, eles foram cortados e classificados conforme correspondência aos eixos definidos. As regras de contagem consideraram a presença, frequência e intensidade dos temas, o que permitiu quantificar e comparar os dados entre as diversas fontes.

O tratamento dos resultados e a interpretação foram a última etapa da análise de conteúdo. Os dados brutos foram analisados para gerar informações significativas e válidas,

sendo organizados em quadros, gráficos e quadros que condensaram e destacaram as informações mais relevantes. Simples operações suscetíveis de natureza estatística foram realizadas, tais como percentagens e frequências, com o objetivo de ilustrar a distribuição dos temas e categorias. A partir destes resultados, foram tiradas inferências e interpretações, tanto em relação aos objetivos iniciais quanto em relação a descobertas inesperadas, mantendo um diálogo contínuo entre os dados empíricos e o referencial teórico.

Foi ainda utilizada a categorização dos códigos identificados em temas, conforme proposto por Creswell (2016), relativamente às categorias extensas de agrupamento de códigos (código ou tema, dentro da mesma categoria), o que possibilitou que os dados fossem classificados de modo funcional, o que facilitou a compreensão e a interpretação das principais conclusões do estudo. Ademais, a análise em espiral também foi utilizada. Essa metodologia é flexível e interativa, envolvendo uma análise progressiva e aprofundada dos dados, com a exploração cuidadosa das informações, a identificação dos padrões que persistem e a criação das categorias ou temas que emergiram de forma mais espontânea.

Finalmente, a triangulação dos dados, envolvendo a combinação de informações obtidas das entrevistas com a análise documental, visou a garantir a solidez e a validade dos resultados. Esta estratégia possibilitou confrontar diferentes visões, detectar semelhanças e divergências e aprimorar a compreensão do fenômeno da Governança Pública nos Ministérios Públicos. Dessa maneira, o processo de análise foi realizado conhecido que conduzido de maneira rigorosa, transparente e fundamentada, resultando em conclusões que, além de seguras, representassem os resultados obtidos.

3.7 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

A triangulação dos dados foi utilizada para encontrar diferentes fontes e métodos, em busca de aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados (Denzin, 2007; Lemon; Hayes, 2020). A aproximação que foi feita entre os dados das entrevistas e de dados documentais permitiu reconhecer tanto as convergências quanto às divergências entre eles, de modo a complementar essa análise e reforçar as inferências sobre o fenômeno estudado.

A triangulação é uma prática reconhecidamente necessária em pesquisas de alto impacto (Morgan, 2022), conforme publicado no *Journal of Mixed Methods Research*.

No âmbito do presente trabalho, a triangulação de dados foi usada para conectar os elementos da teoria, com as evidências e os achados nas entrevistas realizadas, servindo como conexão entre os elementos da teoria com a prática evidenciada nos Ministérios Públicos.

3.8 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A pesquisa respeitou todos os preceitos éticos, com consentimento livre e esclarecido dos participantes, anonimato e confidencialidade das informações, conforme orientações do Conselho Nacional de Saúde (Resolução CNS 510/2016). A ausência de coleta de dados sensíveis ou pessoais e o caráter público das informações analisadas dispensaram a necessidade de protocolo junto ao Comitê de Ética, em conformidade com a legislação vigente.

3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Reconheceram-se como limitações a restrição da amostra dos entrevistados, a dependência em relação à disponibilidade de documentos na internet e a subjetividade da análise qualitativa. Limitações como essas são comuns em pesquisas institucionais de campo e especialmente documentadas em periódicos Q1, como o *Management Learning* (Wright; Michailova, 2023), que recomendam transparência na apresentação dos desafios metodológicos encarados.

3.9 DISCUSSÃO DOS DADOS

Esse estudo procurou entender como os princípios teóricos da Governança Pública são trazidos para a prática, em termos institucionais, nos Ministérios Públicos do Brasil. Os resultados mostram uma realidade complexa em que normas e diretrizes formais nem sempre significam mudanças concretas na prática do cotidiano institucional, corroborando com o já indicado por Andrade e Holanda(2010) acerca da necessidade do uso da pesquisa qualitativa para ser capaz de apreender os detalhes que se perdem em indicadores quantificáveis.

Em diálogo com os gestores, junto à análise documental, percebeu-se que a implementação dos modelos de governança enfrenta desafios reais. Por um lado, são inegáveis os avanços na formalização de processos. Por outro, ainda há resistências culturais e dificuldades operacionais que dificultam a plena implementação desses princípios. Os achados conversam com os estudos anteriores (Ancker et al., 2021), mas trazem novas luzes sobre a forma com que essas tensões se manifestam no terreno do Ministério Público.

Os diagramas e tabelas elaborados não são apenas ilustrações - eles mostram, de modo concreto, quais são os pontos fortes e as fragilidades da governança dessas instituições. A visualização dos dados possibilita, conforme sugerem Altmami e Menai (2020), que gestores e pesquisadores ajam, detectando onde é necessário intervir.

É preciso reconhecer, entretanto, que o nosso estudo apresenta limites. Analisamos apenas algumas instituições e sabemos que cada organização apresenta sua própria dinâmica. Além disso, como toda pesquisa qualitativa, as conclusões estão imbuídas das interpretações do autor, ainda que tenham sido tomados todos os cuidados necessários para assegurar rigor metodológico, como enfatizam Bordignon e Maisonobe (2022).

Nesse sentido, a discussão demonstra como os resultados não apenas respondem a questão central da pesquisa, mas dialogam criticamente com o estado da arte, apresentando contribuições teóricas e metodológicas pertinentes. A abordagem multi metodológica utilizada, ao articular referencial teórico, análise de documentos e percepções dos gestores foi particularmente fecunda ao iluminar as complexidades da Governança Pública contemporânea, trazendo elementos tanto para o avanço acadêmico quanto para a melhoria das práticas institucionais.

4. PANORAMA DA GOVERNANÇA PÚBLICA NOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DOCUMENTAIS E PERCEPÇÕES DE TÉCNICOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo, demonstra-se a configuração da Governança Pública nos Ministérios Públicos brasileiros, através da combinação de evidências documentais e percepções de técnicos em gestão estratégica. Com efeito, a Análise Documental, decorreu de uma intensa busca realizada em sítios eletrônicos institucionais, permitiu mapear a distribuição e o tipo dos documentos sobre governança, no interior dos Ministérios Públicos. Também foram coletados dados qualitativos através de entrevistas semiestruturadas com técnicos de gestão estratégica, responsáveis diretamente pelo tema, que proporcionaram uma visão mais aprofundada sobre as práticas e dificuldades na implementação da governança. Assim, ambos os dados permitem a construção de um panorama mais amplificado e multilateral da situação atual da Governança Pública nos Ministérios Públicos, em consonância com os eixos de: Análise de Liderança; Estratégia; Controle; Monitoramento e Transparência.

4.1 INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção se refere à apresentação do modelo de resultados da pesquisa, que decorreu da articulação dos dados documentais com as percepções de técnicos de gestão estratégica dos Ministérios Públicos. Primeiramente, serão apresentadas as evidências documentais, que discriminarão a frequência com que as palavras-chave relevantes à governança apareceram e a distribuição desses documentos por órgão emissor e tipologia. Posteriormente, as percepções dos gestores, que foram coletadas através de entrevistas semiestruturadas, serão introduzidas, apresentando uma visão qualitativa do que foi abordado, alinhando-se aos eixos de liderança, estratégia, controle, monitoramento e, por fim, transparência.

Primordialmente, a coleta de dados resultou em 276 arquivos identificados em formato PDF. Após o processo de triagem e categorização, teve-se a distribuição quantitativa das palavras-chave identificadas na coluna Palavra-chave Encontrada do Quadro 3:

Quadro 3 - Frequência de ocorrência de palavras-chave.

Palavra-chave	Frequência absoluta
Planejamento Estratégico instituído	20
Norma regulamentadora de Governança Pública	18
Cumprimento de códigos de ética	9

Palavra-chave	Frequência absoluta
Cumprimento de códigos de conduta	9
Mapeamento e gestão de riscos institucionais	8
Controle Interno	7
Transparência institucional	7
Planejamento Estratégico	11
Auditoria proativa	4
Unidade organizacional e alinhamento da força de trabalho	4
Indicadores e metas do Planejamento Estratégico	4
Fomento a práticas inovadoras	5
Controle Externo	4
Tomada de decisão baseada em dados	3
Gestão de processos	3
BPM (<i>Business Process Management</i>)	3
Adaptação a mudanças legais	3
Adaptação a mudanças normativas	3
Estratégia e monitoramento contínuo	3
Cadeia de Valor	3
<i>Business Process Management</i>	3
Auditoria preventiva	5
Decomposição do Planejamento Estratégico em ferramentas constitucionais	2
Decomposição do Planejamento Estratégico em planos táticos	2
Sustentabilidade socioeconômica	2
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	2
Tomada de decisão colegiada	2
Monitoramento da produção institucional	2
Elementos organizacionais (visão, valores, objetivos, missão)	2 cada
Fomento a práticas estratégicas	2
Sustentabilidade ambiental	2
Ouvidorias	2

Palavra-chave	Frequência absoluta
Conselhos Sociais	2
Monitoramento de indicadores	2
Reconhecimento de desempenho acima do esperado	2
Monitoramento de metas	2
Punições	2
Modelo de negócio/Canvas	0
Plano Diretor	0
Decomposição de planos táticos em planos operacionais	0

Fonte: Elaboração Própria.

O quadro anterior proporciona uma primeira análise da priorização e dos focos dos Ministérios Públicos em relação à governança. Os termos Planejamento estratégico instituído (20 ocorrências) e Norma regulamentadora de Governança Pública (18 ocorrências) destacam-se substancialmente, o que denota uma atenção central com a formalização e a estruturação da governança e do planejamento nas instituições. Esse padrão está alinhado com o que a literatura internacional aponta, identificando a institucionalização de processos e a existência de normativas claras como fatores intervencionais para a consolidação da Governança Pública e a construção de ambientes organizacionais mais transparentes e responsáveis (Noja et al., 2019; Derakhshan et al., 2020).

A predominância na frequência desses termos também parece sugerir que os MPs vêm trabalhando na construção de bases para suas práticas de governança, através de regulamentações ou da própria institucionalização de processos de planejamento. Por outro lado, a raridade dos termos como Modelo de negócios/Canvas, Plano Diretor e Decomposição de planos táticos em planos operacionais indica que, o Planejamento Estratégico é um assunto prioritário, mas sua desagregação em níveis mais operacionais e/ou a própria utilização de ferramentas visuais de gestão ainda não é uma prática amplamente constatada ou priorizada. Essa lacuna é notada em estudos recentes que salientam a importância da articulação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional quanto à eficácia das políticas públicas e o papel das ferramentas inovadoras na modernização da gestão (Conti et al., 2019; Martins et al., 2019).

Além disso, a baixa frequência de termos como Tomada de decisão baseada em dados (3 ocorrências), Gestão de processos (3 ocorrências) e BPM (Business Process Management)

(3 ocorrências) é indicativa de áreas em que a formalização e a documentação podem ainda estar no início, não obstante serem elementos básicos para uma boa governança. A literatura de referência enfatiza que a adoção de práticas orientadas a dados constitui uma das condições para a melhoria da eficiência, da *accountability* e da capacidade de resposta das organizações públicas (Beeri et al., 2019; Chen; Lee, 2021).

Os outros termos, com frequências intermediárias como Cumprimento de códigos de ética e Cumprimento de códigos de conduta (9 ocorrências cada uma) e Mapeamento e gestão de riscos institucionais (8 ocorrências) demonstram, da mesma forma, a atenção dada, embora com menor destaque do que a institucionalização do planejamento e das normas, à integridade e à gestão de riscos. Os estudiosos internacionais têm defendido que a integridade institucional e a gestão de risco são igualmente fundamentos da confiança pública e sustentação das organizações, mas, em regra, têm menos peso que componentes estruturais da governança (Abbott; Faude, 2021; Fusco et al., 2024). Os termos atinentes ao controle, Controle Interno e Transparência institucional (7 ocorrências cada um) também se destacam em frequências razoáveis, confirmando a importância desses dados para os MPs.

A transparência e o controle interno estão mais do que testados como ferramentas primordiais para prevenir irregularidades e fortalecer a *accountability*, segundo são explorados em vários estudos de referência (Noja et al., 2019; Bucci et al., 2023). Dessa forma, o quadro 1 mostra que, ainda que os Ministérios Públicos brasileiros estejam avançando na formalização da governança e do planejamento estratégico, há ainda um longo caminho até propriamente operacionalizar e detalhar essas ações, assim como no que se refere à implementação de ferramentas de gestão e monitoramento mais específicas. Essa constatação coincide com as linhas de pesquisas que apontam para a necessidade de uma evolução contínua das práticas de governança, sobretudo no que diz respeito à articulação entre os níveis estratégico e operacional e ao uso de instrumentos inovadores de gestão (Derakhshan et al., 2020, Conti et al, 2019).

A análise ainda revela que nem todos os MPs publicaram documentos sobre Governança no período investigado. Os resultados consolidados mostram uma distribuição assimétrica da produção sobre governança nas instituições, o que pode refletir diferentes estágios de maturidade institucional e capacidade normativa, fenômeno que se repete em estudos comparativos internacionais (Prado *et al.*, 2024).

Passando ao Volume de achados, temos o Quadro 4, com a distribuição por órgão emissor:

Quadro 4 - Distribuição de documentos por órgão emissor.

Órgão	Quantidade
Ministério Público Federal (MPF)	20
Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	16
Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ)	12
Ministério Público do Estado do Maranhão (MPMA)	9
Ministério Público do Estado do Pará (MPPA)	7
Ministério Público Militar (MPM)	7
Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MPMG)	6
Ministério Público do Estado de São Paulo (MPSP)	5
Ministério Público do Estado do Ceará (MPCE)	5
Ministério Público do Estado do Paraná (MPPR)	4
Tribunal de Contas da União (TCU)	3
Ministério Público do Estado de Tocantins (MPTO)	3
Ministério Público do Estado de Santa Catarina (MPSC)	3
Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU)	3
Ministério Público do Trabalho (MPT)	2
Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul (MPRS)	2
Ministério Público da União (MPU)	1
Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG)	1
COPEDEC/GNDH	1
Ministério da Gestão e Inovação (MGI)	1
Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)	1
Ministério Público do Estado do Piauí (MPPI)	1
Frente Nacional de Fortalecimento à ILPI	1
Documentos não identificados (incluindo material de aula)	6

Fonte: Elaboração Própria.

A análise numérica dos dados revela uma assimetria acentuada na produção de documentos sobre governança entre os órgãos do Ministério Público brasileiro. Como ilustrado no quadro anterior, três instituições - Ministério Público Federal (MPF), Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ) - somam, juntas, 48% das evidências apuradas, enquanto 15 registros apresentaram entre 1 e 2 documentos em um período determinado. Esse padrão de concentração dos documentos indica diferentes estágios de maturidade institucional na adoção e sistematização de *frameworks* de governança, sendo que os órgãos federais, em especial, destacam-se pela capacidade normativa, de elaboração e organização das práticas institucionais. Esse fenômeno é discutido intensamente na literatura internacional, que verifica que a maturidade institucional e a capacidade normativa são determinantes para a consolidação de práticas de governança robustas e para a difusão de políticas públicas inovadoras (Prado et al., 2024; Anjos et al., 2022).

Consequentemente, a produção documental sobre governança revela uma distribuição desigual, expressando não apenas a centralização das iniciativas em alguns órgãos federais e em algumas unidades estaduais, mas a limitação da maioria das unidades estaduais em sistematizar e disseminar as suas práticas. Essa discrepância na adoção e sistematização de *frameworks* de governança é compatível com estudos que exploraram a heterogeneidade institucional no setor público brasileiro, enfatizando que a autonomia, a independência e a capacidade de articulação institucional são os elementos necessários para o desenvolvimento de arranjos de governança mais sofisticados (Prado et al., 2024; Anjos et al., 2022).

Os principais documentos encontrados apresentam concentração em poucos órgãos (MPF, CNMP e MPRJ), com enfoque principal na capacitação, em normativas e em sistematização da administração superior, enquanto os achados nos demais Ministérios Públicos Estaduais se concentraram em poucos documentos ou nenhum, evidenciando a disparidade de maturidade no arranjo institucional da governança. Órgãos vinculados à Esfera Federal, como o Conselho Nacional do Ministério Público e o Ministério Público Federal, tendem a operar com arranjos institucionais mais robustos, o que reflete diretamente na sua atuação em temas como o combate à corrupção, a implementação de políticas, bem como no processo do funcionamento da accountability (Prado et al., 2024; Anjos et al., 2022). Essa relação entre autonomia institucional e capacidade de inovação é amplamente reconhecida entre os periódicos de relevância para a pesquisa, que têm enfatizado a relevância de tais estruturas institucionais para a efetividade e implementação das políticas públicas e para a geração de valor público (Noja et al., 2019).

Quanto às iniciativas e práticas de governança, experiências inovadoras, como a utilização de plataformas tecnológicas para monitoramento ambiental - como no caso do Global Forest Watch pelo MP de Itiquira - MT - mostram a capacidade de adaptação e resposta rápida em algumas unidades, mas são ainda pontuais e pouco disseminadas (Gonzaga et al., 2024). Parcerias e arranjos colaborativos, como os verificados no MP de Pernambuco, favorecem o surgimento de ideias e práticas inovadoras, mas dependem de redes bem estruturadas e abertura para a colaboração externa, fatores que não estão uniformemente presentes nas unidades (Muzzio; Gama, 2021). O papel de órgãos estaduais, como o MPMG, na operacionalização de complexos projetos — como o de pagamento por serviços ambientais — mostra a importância de arranjos institucionais específicos e da capacidade de mobilização de recursos, características ainda restritas a poucas unidades (Anjos et al., 2022).

Dessa forma, a governança no MP brasileiro apresenta uma forte concentração das iniciativas e de capacidade normativa em poucos órgãos, cuja explicação tende a ser a de que as unidades estão em diferentes etapas do processo de amadurecimento institucional. O avanço da adoção de frameworks de governança tende, portanto, a ocorrer seja pela disseminação de boas práticas, seja pelo fortalecimento da institucionalidade e maior articulação entre as unidades, conforme apontam estudos internacionais sobre Governança Pública e inovação institucional (Derakhshan et al., 2020; Noja et al., 2019).

Apresenta-se ainda, no Quadro 5, a seguir, a distribuição por tipologia documental.

Quadro 5 - Distribuição por tipologia documental.

Tipo de documento	Quantidade
Resolução	22
Cartilha	8
Artigo	8
Termo Aditivo	7
Plano Estratégico	7
Manual	6
Ato Normativo	6
Edital	6
Apresentação (Slides)	5

Tipo de documento	Quantidade
Parecer	5
Plano Diretor	4
Artigo acadêmico	4
Relatório	3
Livro/Coletânea	3
Instrução Normativa	3
Proposta de Resolução	3
Relatório de Gestão	3
Carta	2
Guia	2
Proposta Orçamentária	2
Modelo	2
Minuta	2
Relatório Anual	2
Demais tipologias ²	1 cada

Fonte: Elaboração Própria.

À luz da pesquisa sobre a governança do Ministério Público (MP) no Brasil, revela-se uma estrutura interativa e complexa, caracterizada tanto por uma formalização normativa, quanto pela difusão de informação e conhecimento, de acordo com o Quadro 5. A análise da tipologia documental dos materiais coletados revela a diversidade de instrumentos utilizados para comunicar e implementar a governança nos Ministérios Públicos. Como apresentado no Quadro 5, 28,3% dos documentos examinados possuem formalidade normativa vinculante, isto é, resoluções, atos e instruções normativas, enquanto uma parcela superior, 34,8%, correspondem a materiais de orientação e divulgação, isto é, cartilhas, manuais e artigos. Essa distribuição indica não apenas a pluralidade de formatos que a governança adquire para ser formalizada e disseminada, mas também sugere uma combinação de universalidade: a

² Demais tipologias: Documento Informativo, Plano de Retorno, Sentença Judicial, Material de Aula, Regulamento, Lista de Candidatos, Relatório de Consultoria, Relatório de Gestão de Riscos, Relatório de Diagnóstico, Acordo Judicial, Revista Acadêmica, Nota Informativa, Artigo Acadêmico, Enunciados, Tribunal de Contas, Aula, Nota Técnica e Caderno de Encargos.

formação de normativas e o investimento no desenvolvimento e disseminação da cultura de governança (Noja et al., 2019; Derakhshan et al., 2020).

A predominância de materiais de orientação e divulgação mostra que, além dos normativos, há um grande esforço institucional no que diz respeito à formação e ao engajamento dos membros e servidores para promover a internalização dos princípios e práticas de governança. Essa estratégia está alinhada com a literatura internacional que tem enfatizado o papel dos instrumentos pedagógicos e de comunicação na construção de ambientes organizacionais mais transparentes, participativos e responsáveis (CONTI et al., 2019).

Ainda, o material qualitativo obtido no presente estudo, composto por 185 minutos em gravações e 237 páginas de transcrições de entrevistas com técnicos de gestão estratégica, complementa a análise documental ao permitir uma compreensão mais aprofundada de como os agentes da implementação das práticas de governança as percebem e as vivenciam. A articulação dos dados documentais e qualitativos permite uma visão mais acurada de desafios e amígdalas da institucionalização da Governança Pública, conforme recomendam trabalhos recentes que tratam da avaliação multidimensional no setor público (Beer et al., 2019).

Os resultados permitem afirmar que a melhoria da governança institui um caminho que deve necessariamente passar pela qualificação ininterrupta dos quadros próprios da instituição. A expressiva presença de materiais de orientação e de divulgação, tais como cartilhas e manuais, assinala que os Ministérios Públicos demonstraram reconhecer a importância de investir em formação nas metodologias que alcançam todos os níveis de sua organização. Essa estratégia assegura que as diretrizes normativas sejam realmente internalizadas e executadas no dia a dia institucional, fomentando uma cultura de aprendizagem organizacional baseada em boas práticas internacionais (Conti et al., 2019).

Entretanto, quando discutem-se os dados obtidos à luz do referencial teórico, nota-se que a qualificação não deve ser vista apenas como um atributo dos servidores de base; deve-se implementá-la também para a liderança institucional. A literatura propõe que líderes qualificados conseguem direcionar estratégias, promover integridade, alinhar equipes, criar ambientes para inovação e voltados para resultados (Derakhshan et al., 2020). A falta de instrumentos específicos para a formação de lideranças, identificada em alguns dos documentos estudados, apresenta uma oportunidade de avanço para os Ministérios Públicos, os quais podem fortalecer ainda mais sua governança ao investir na capacitação de competências gerenciais e estratégicas para os seus gestores.

Finalmente, a análise qualitativa das entrevistas corrobora a percepção de que a qualificação da liderança contribui para a melhoria da Governança Pública. Os resultados da pesquisa reforçam a relevância de líderes capacitados para responder aos desafios da administração contemporânea, ou seja, aqueles que conseguem integrar equipes, tomar decisões embasadas em fatos e promover a cultura da integridade e da transparência. Portanto, a evidência revela que o fortalecimento da governança nos Ministérios Públicos está muito vinculado ao compromisso institucional com a formação continuada e ao desenvolvimento do quadro de lideranças necessárias para inundar de inovação e excelência a Gestão Pública (Noja et al., 2019; Beer; Uster, 2019; Vigoda-Gadot, 2019).

Com a definição do indicador de atendimento aos itens de governança na Seção 4.1, estabeleceu-se uma base para a análise da conformidade interna. A seguir, na Seção 4.2, serão explorados os indicadores voltados especificamente para a dimensão liderança, assim como as evidências e práticas encontradas nas ações do Ministério Público.

4.2 DIMENSÃO LIDERANÇA: EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS E PRÁTICAS PERCEBIDAS

Reconhecida pela literatura como o eixo central da efetividade da Governança Pública, a liderança se responsabiliza por conduzir a estratégia, gerar integridade e alinhar equipes em função dos resultados institucionais (Nardes et al., 2014; Trondal, 2023). No caso dos Ministérios Públicos, a liderança institucional é identificada, tanto em normas e estruturas formais, quanto nas práticas rotineiras dos gestores. Este tópico apresenta uma análise que combina evidências documentais com percepções dos gestores entrevistados. Este procedimento permite entender como os princípios de liderança, tratados genericamente na literatura da tendência dos estudos de caso, se materializam e se vivenciam nas práticas dos Ministérios Públicos no Brasil.

São apresentados, inicialmente, os achados da pesquisa documental, e posteriormente, as percepções qualitativas dos gestores, num contexto de diálogo com as melhores práticas e desafios verificados e apontados pelos trabalhos científicos de referência, conforme mostra o quadro 6, a seguir.

Quadro 6 - Liderança por palavras-chave.

Palavra-chave de Liderança	Trechos Relevantes do Referencial Teórico
Relacionamento com Stakeholders	Alencar (2018): Importância dos instrumentos de governança em rede para a participação dos atores.

Palavra-chave de Liderança	Trechos Relevantes do Referencial Teórico
	• Kempner e Freire (2021): Gestão eficaz de redes, confiança, fluxo de informações e alcance institucional. • Sant'anna et al. (2019): Modelo para um relacionamento com as partes interessadas.
Tomada de Decisão Baseada em Dados	• Zuiderwijk et al. (2021): Benefícios potenciais do uso de IA no governo na tomada de decisão. • Farazmand (2017): Importância da participação e inclusão para assegurar um processo decisório mais democrático.
Tomada de Decisão Participativa	• Thanh e Canh (2020): Os modelos participativos de definição estratégica podem incluir cidadãos e partes interessadas em diferentes etapas da formulação e tomada de decisão em projetos e políticas públicas. • Rodrigues-Cruz (2020): Destaca a importância da gestão da informação e a governança tecnológica como essenciais para a qualidade, transparência e segurança das decisões governamentais. • Habermas (1997): Argumenta que o conflito pode ser superado por meio da ação comunicativa, que é um processo de comunicação em que os participantes buscam chegar a um entendimento mútuo. • Innes e Booher (2010): Criticam a resistência em compartilhar informações com a sociedade, a preocupação com a ingerência política e uma abordagem excessivamente voltada para objetivos econômicos. Eles salientam que essa postura resulta em um predomínio da racionalidade instrumental, que se mostra inadequada para responder às necessidades atuais de governança. • Zuiderwijk et al. (2021): Apresenta benefícios e desafios para a implementação de IA no governo, tendo em conta aspectos de sustentabilidade e interação na tomada de decisão. • Faguet (2014): Enfatiza que, enquanto nos países desenvolvidos a participação dos indivíduos na formação de organizações é cada vez maior, em países em desenvolvimento ocorre o contrário: um limitado acesso a determinados grupos na composição da sociedade civil organizada
Tomada de Decisão Colegiada	• CNMP: O Código de Ética é uma diretriz para que haja decisões colegiadas. • Tribunal de Contas da União: A importância da Tomada de decisão baseada em dados, Tomada de decisão participativa, Tomada de decisão colegiada, para a formulação de um relatório de auditoria nº 4/2020.
Cumprimento de Códigos de Ética	• Veit (2021): Boa Governança implica adesão a regras. • Furlotti e Mazza (2020): liderança voltada para a implementação de um Código de Ética enfrenta múltiplas facetas. • Reiber e Blome (2019): Atributos para uma conduta ética dentro da organização.
Cumprimento de Códigos de Conduta	• Hamdan et al. (2020): Controlar a corrupção e oferecer incentivos financeiros. • Reiber e Blome (2019): Atributos para uma conduta ética dentro da organização
Reconhecimento por Mérito	• Abrucio (2010): a implementação adequada do sistema de mérito configura-se como um importante mecanismo gerencial
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	• Alencar (2018): Líder crucial na concretização das estratégias e no alcance dos objetivos. • Nardes et al. (2014): A gestão eficaz das organizações requer lideranças capazes de direcionar estrategicamente, alinhar recursos e promover a coordenação de políticas. • Trondal (2023): Estabilidade na liderança.

Palavra-chave de Liderança	Trechos Relevantes do Referencial Teórico
	• Hamdan et al. (2020): boa Governança Pública nos Emirados Árabes Unidos é essencial para o crescimento econômico. • Noja et al. (2019): indicadores de governança mundial.

Fonte: Elaboração Própria.

O Quadro 6, acima, sistematizou a fundamentação teórica para a dimensão da liderança na investigação, estabelecendo a conexão de cada palavra-chave com os conceitos e autores que a suportam. No que se refere ao **Relacionamento com Stakeholders**, o referencial teórico contempla a fundamentação sobre a relevância dos instrumentos de governança em rede para a participação de diversos atores. A gestão eficiente dessas redes é enfatizada pela capacidade de gerar confiança, fluxo de informação e maior alcance institucional. Alguns modelos específicos para a otimização deste relacionamento também são referenciados.

No que tange à **Tomada de Decisão Baseada em Dados**, a literatura destaca os benefícios do uso da Inteligência Artificial no governo para esta tomada de decisão. A relevância da participação e inclusão para um processo de decisão mais democrático também deve ser enfatizada. A **Tomada de Decisão Participativa**, por sua vez, constitui um conceito de múltiplas faces na teoria, pois abarca a inclusão de cidadãos e parte interessada, em diferentes estágios da formulação e decisão de políticas públicas. A administração da informação e a governança da tecnologia são encaradas como chaves para a qualidade e a transparência decisórias.

O referencial aborda ainda a contribuição do trabalho comunicativo para a resolução de conflitos, destacando, entre eles, a resistência ao compartilhamento de informações e a racionalidade instrumental incapaz. Os incentivos e os obstáculos à **implementação de IA** no governo, com foco em sustentabilidade e participação no processo de decisão, também são mencionados. Além disso, a literatura aponta que o aumento da participação nos países desenvolvidos contrasta com a dificuldade de acesso nos países em desenvolvimento.

Em relação à **Tomada de Decisão Colegiada**, o Código de Ética do CNMP é mencionado como um referencial capaz de gerir essas decisões. O Tribunal de Contas da União enfatiza a relevância desse tipo de decisão, além da tomada de decisão baseada em dados e participativa, para a confecção dos relatórios de auditoria. O Cumprimento dos Códigos de Ética e/ou de Conduta é apontado como um dos pilares da boa governança, em virtude da adesão às regras definidas. A liderança no cumprimento desses códigos apresenta múltiplas dimensões e a literatura aponta para características necessárias para o exercício

ético da conduta na organização. O combate à corrupção e o fornecimento de incentivos financeiros também são elencados como precursores do cumprimento dos códigos de conduta.

O **Reconhecimento por Mérito** consta diretamente relacionado à formação de um sistema de avaliação adequado, como um importante mecanismo gerencial. Por último, a Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho é apoiada por autores que apresentam o papel crítico do líder para a implementação das estratégias e para a execução do alcance das metas. Gerir de maneira eficaz as organizações exige que líderes sejam agentes capazes de direcionar estrategicamente a organização e alinhar os recursos. A estabilidade da liderança também é um fator pertinente. Dessa forma, a boa Governança Pública é apresentada como a base do desenvolvimento econômico, sendo citados os indicadores de governança mundial nesse contexto.

4.2.1 Evidências documentais

Esta seção apresenta as evidências documentais encontradas, que servem de base para a análise da dimensão da Liderança na Governança Pública dos Ministérios Públicos. Diz respeito aos resultados da prospecção dos documentos nos sítios eletrônicos institucionais, à luz das palavras-chave que compõem as variáveis relacionadas à liderança. Nesse sentido, o quadro 7 consolida a presença dessas palavras-chave em diversos órgãos, documentos e seus respectivos arquivos, oferecendo um panorama formal das normas e práticas documentadas nos MPs brasileiros em relação aos pontos de liderança.

Quadro 7 - Palavra-chave, Órgão, Documento, Localizador - Eixo Liderança.

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Relacionamento com Stakeholders	CNMP	Relatório 2ª reunião ordinária 2021 do fórum nacional de gestão	39
Relacionamento com Stakeholders	MPRS	Fórum nacional de saneamento básico e licenciamento ambiental - carta conjunta das entidades	68
Relacionamento com Stakeholders	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Relacionamento com Stakeholders	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos mps, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Relacionamento com Stakeholders	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos,	166

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
		com foco em excelência, transparência e construção de confiança	
Relacionamento com Stakeholders	MPF	Nota informativa acerca do cancelamento do auxílio financeiro emergencial (afe) concedido pela fundação renova aos atingidos pelo rompimento da barragem de fundão em 2015	186
Relacionamento com Stakeholders	MPAC	Projeto txai do ministério público do estado do acre busca fortalecer a proteção dos direitos dos povos indígenas no acre, promovendo diálogo e ações articuladas com diversas instituições	192
Relacionamento com Stakeholders	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Foca em projetos para infância e juventude, como acolhimento familiar e combate à violência	244
Tomada de Decisão Baseada em Dados	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Tomada de Decisão Baseada em Dados	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos mps, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Tomada de Decisão Baseada em Dados	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Tomada de Decisão Baseada em Dados	Não Identificado	Panorama da nova lei de licitações	197
Tomada de Decisão Baseada em Dados	IEPMPRJ	Revista interesse público	232
Tomada de Decisão Baseada em Dados	IEPMPRJ	Artigo: a gestão de riscos como ferramenta de apoio à tomada de decisão	236
Tomada de Decisão Baseada em Dados	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Aborda iniciativas na área criminal, como persecução penal eficiente e enfrentamento ao crime organizado	243
Tomada de Decisão Baseada em Dados	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Analisa sentença sobre etnogênese no baixo tapajós à luz dos estudos decoloniais	254
Tomada de Decisão Baseada em Dados	CNMP	Ata da 1ª reunião ordinária do comitê de governança corporativa	267

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Tomada de Decisão Baseada em Dados	CNMP	Relatório de auditoria de gestão do conselho nacional do ministério público	269
Tomada de Decisão Baseada em Dados	Militar	Síntese de portarias do diário oficial da união relacionadas ao ministério público militar	270
Tomada de Decisão Baseada em Dados	TCU	Relatório de auditoria nº 4/2020	272
Tomada de Decisão Participativa	CNMP	Governança para líderes dos ministérios públicos	96
Tomada de Decisão Participativa	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Tomada de Decisão Participativa	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos mps, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Tomada de Decisão Participativa	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Tomada de Decisão Participativa	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Destaca projetos na área da cidadania, como educação inclusiva, saúde básica e segurança alimentar	242
Tomada de Decisão Participativa	CNMP	Ata da 1ª reunião ordinária do comitê de governança corporativa	267
Tomada de Decisão Participativa	CNMP	Relatório de auditoria de gestão do conselho nacional do ministério público	269
Tomada de Decisão Participativa	Militar	Síntese de portarias do diário oficial da união relacionadas ao ministério público militar	270
Tomada de Decisão Participativa	TCU	Relatório de auditoria nº 4/2020	272
Tomada de Decisão Colegiada	CNMP	Governança para líderes dos ministérios públicos	96
Tomada de Decisão Colegiada	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Tomada de Decisão Colegiada	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos mps, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Tomada de Decisão Colegiada	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Tomada de Decisão Colegiada	MPF	Nota informativa acerca do cancelamento do auxílio financeiro emergencial (afe) concedido pela fundação renova aos atingidos pelo rompimento da barragem de fundão em 2015	186
Tomada de Decisão Colegiada	MPF	Acordo judicial para reparação integral e definitiva relativa ao rompimento da barragem de fundão	210
Tomada de Decisão Colegiada	CNMP	Ata da 1ª reunião ordinária do comitê de governança corporativa	267
Tomada de Decisão Colegiada	CNMP	Relatório de auditoria de gestão do conselho nacional do ministério público	269
Tomada de Decisão Colegiada	Militar	Síntese de portarias do diário oficial da união relacionadas ao ministério público militar	270
Tomada de Decisão Colegiada	TCU	Relatório de auditoria nº 4/2020	272
Cumprimento de Códigos de Ética	MPM	Plano de integridade do ministério público militar - biênio 2024-2025	12
Cumprimento de Códigos de Ética	MPAC	Ato nº 078/2022	57
Cumprimento de Códigos de Ética	MPPR	Compliance no terceiro setor	65
Cumprimento de Códigos de Ética	CNMP	O cnmp e as boas práticas de combate à corrupção e de gestão e governança dos ministérios públicos	69
Cumprimento de Códigos de Ética	MPF, CNJ, CNMP, ABRAMPA	Finanças sustentáveis: esg, compliance, gestão de riscos e ods	95
Cumprimento de Códigos de Ética	CNMP	Governança para líderes dos ministérios públicos	96
Cumprimento de Códigos de Ética	MPRJ	Cartilha lgpdp mprj	97

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Cumprimento de Códigos de Ética	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Cumprimento de Códigos de Ética	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos mps, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Cumprimento de Códigos de Ética	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos mps, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Cumprimento de Códigos de Ética	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Cumprimento de Códigos de Ética	CNMP	Resoluções de 11 de fevereiro de 2025	211
Cumprimento de Códigos de Ética	CNMP	Resolução de 11 de junho de 2024	213
Cumprimento de Códigos de Ética	CNMP	Resolução nº 305 de 11 de fevereiro de 2025	225
Cumprimento de Códigos de Ética	CNMP	Ata da 1ª reunião ordinária do comitê de governança corporativa	267
Cumprimento de Códigos de Ética	CNMP	Relatório de auditoria de gestão do conselho nacional do ministério público	269
Cumprimento de Códigos de Ética	Militar	Síntese de portarias do diário oficial da união relacionadas ao ministério público militar	270
Cumprimento de Códigos de Ética	TCU	Relatório de auditoria nº 4/2020	272
Cumprimento de Códigos de Ética	CNMP	Enunciados aprovados no 1º congresso de defesa da integridade	274
Cumprimento de Códigos de Conduta	MPM	Plano de integridade do ministério público militar - biênio 2024-2025	12
Cumprimento de Códigos de Conduta	MPAC	Ato nº 078/2022	57
Cumprimento de Códigos de Conduta	MPPR	Compliance no terceiro setor	65
Cumprimento de Códigos de Conduta	CNMP	O cnmp e as boas práticas de combate à corrupção e de gestão e governança dos ministérios públicos	69

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Cumprimento de Códigos de Conduta	MPF, CNJ, CNMP, ABRAMPA	Finanças sustentáveis: ESG, compliance, gestão de riscos e ODS	95
Cumprimento de Códigos de Conduta	CNMP	Governança para líderes dos ministérios públicos	96
Cumprimento de Códigos de Conduta	MPRJ	Cartilha LGPD MPRJ	97
Cumprimento de Códigos de Conduta	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Cumprimento de Códigos de Conduta	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MP's, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Cumprimento de Códigos de Conduta	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MP's, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Cumprimento de Códigos de Conduta	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Cumprimento de Códigos de Conduta	MPF	Acordo judicial para reparação integral e definitiva relativa ao rompimento da barragem de Fundão	210
Cumprimento de Códigos de Conduta	CNMP	Resoluções de 11 de fevereiro de 2025	211
Cumprimento de Códigos de Conduta	CNMP	Resolução de 11 de junho de 2024	213
Cumprimento de Códigos de Conduta	CNMP	Ata da 1ª reunião ordinária do comitê de governança corporativa	263
Cumprimento de Códigos de Conduta	CNMP	Ata da 1ª reunião ordinária do comitê de governança corporativa	267
Cumprimento de Códigos de Conduta	CNMP	Edital de curso de inteligência do ministério público	268
Cumprimento de Códigos de Conduta	CNMP	Relatório de auditoria de gestão do conselho nacional do ministério público	269
Cumprimento de Códigos de Conduta	Militar	Síntese de portarias do diário oficial da União relacionadas ao ministério público militar	270
Cumprimento de Códigos de Conduta	TCU	Relatório de auditoria nº 4/2020	272

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Reconhecimento por Mérito	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Reconhecimento por Mérito	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos mps, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Reconhecimento por Mérito	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Reconhecimento por Mérito	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Resumo dos resultados alcançados no ciclo anterior do pei (2020-2023) em todas as áreas	248
Reconhecimento por Mérito	CNMP	Ata da 1ª reunião ordinária do comitê de governança corporativa	267
Reconhecimento por Mérito	CNMP	Relatório de auditoria de gestão do conselho nacional do ministério público	269
Reconhecimento por Mérito	Militar	Síntese de portarias do diário oficial da união relacionadas ao ministério público militar	270
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	CNMP	Portaria cnmp-presi nº 81, de 26 de maio de 2021. institui a política de gestão de pessoas no cnmp	26
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	CNMP	Portaria cnmp-presi nº 81, de 26 de maio de 2021 (repetição do arquivo 22). institui a política de gestão de pessoas no âmbito do conselho nacional do ministério público	31
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	MPPR	Resolução nº 3276/2011- pgj. institui o comitê estratégico de tecnologia da informação do ministério público do estado do paraná – ceti	34
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	MPPR	Portaria cnmp-presi nº 81, de 26 de maio de 2021. (repetição do arquivo 22 e do arquivo 22 - repetição). institui a política de gestão de pessoas no âmbito do conselho nacional do ministério público	42
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	MPF	Portaria prr2-adm nº 238, de 24 de novembro de 2022 (adaptação da portaria disponibilizada publicamente: dmpf-e n: 221/2022)	47

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	MPCE	Ato normativo nº 420/2024	55
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	MPCE	Ato normativo nº 072/2020	58
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	MPRJ	Resolução gpgj nº 2.412	75
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	MPRJ	Resolução gpgj nº 2.675	76
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	CNMP	Governança para líderes dos ministérios públicos	96
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	MPF	Plataforma de territórios tradicionais	98
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos mps, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos mps, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	CNMP	Apresenta o referencial governança para líderes dos ministérios públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Discute a aplicação do teletrabalho no serviço público, com base na experiência do espírito santo.	253
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	CNMP	Ata da 1ª reunião ordinária do comitê de governança corporativa	267
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	CNMP	Relatório de auditoria de gestão do conselho nacional do ministério público	269

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	Militar	Síntese de portarias do diário oficial da união relacionadas ao ministério público militar	270
Unidade Organizacional e Alinhamento da Força de Trabalho	TCU	Relatório de Auditoria nº 4/2020	272

Fonte: Elaboração Própria.

O quadro precedente mostra as evidências documentais que estão relacionadas à dimensão da Liderança e que indicam formas relevantes de como os Ministérios Públicos (MPs) abordam e formalizam questões relacionadas a ela. A liderança no Ministério Público brasileiro, em particular, conforme delineada em boa medida pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), vem sendo objeto de esforços contínuos de normatização e de aperfeiçoamento institucional. A inspeção do Quadro 7 - Eixo Liderança, que congrega os documentos, normativas e referenciais que estão disponíveis nos portais do CNMP e nas diversas unidades do MP, evidencia uma preocupação central com a construção de práticas de liderança fundamentadas em governança, ética, transparência e eficiência, que se revelam em diversos artefatos documentais que vão de relatórios de gestão até planos de integridade informais.

O CNMP desempenha um papel fundamental na definição das diretrizes de liderança, atuando como principal articulador de referenciais normativos, como demonstra o Referencial sobre Governança para Líderes dos Ministérios Públicos (Brasil, 2021). Esse documento incorpora conceitos modernos, tais como gestão baseada em dados e relacionamento com stakeholders, refletindo a busca por transparência e excelência institucional. A normatização avança com instrumentos como a Portaria nº 81/2021 do CNMP, que estabelece políticas de gestão de pessoas e padronização de práticas.

Contudo, como apontam Viegas et al. (2023), a efetividade dessas normas depende não apenas de estruturas formais, mas também de fatores culturais e do equilíbrio entre interesses institucionais e compromissos democráticos. A interação entre regras formais e práticas informais gera uma accountability corporativa que, embora avançada, ainda enfrenta desafios de implementação. Esse cenário revela a complexidade de se garantir uma governança eficiente em meio a múltiplas demandas institucionais.

A busca por eficiência na administração pública também se manifesta em documentos como o Panorama da Nova Lei de Licitações e estudos sobre gestão de riscos, alinhando-se a experiências internacionais. Inoue (2024) destaca que, no Japão, a racionalização burocrática

pós-guerra serviu como alicerce para a consolidação democrática, um paralelo que se observa em iniciativas brasileiras, como os comitês estratégicos de TI. Essa convergência entre técnica e governança reforça a ideia de que modernização e democracia podem evoluir conjuntamente.

A internalização de padrões globais como o GRI transforma estruturas organizacionais, redefinindo comitês de CSR e práticas de reporte (Vigneau; Humphreys; Moon, 2015). Esse processo se assemelha à adesão a normas de compliance e proteção de dados no setor público, onde iniciativas como o Compliance no Terceiro Setor (MPPR) e a Cartilha LGPD (MPRJ) demonstram a adaptação de diretrizes internacionais a contextos locais.

A análise estrutural revela que tanto no âmbito corporativo quanto institucional, a governança híbrida - que combina padrões globais com implementação localizada - surge como mecanismo essencial para garantir conformidade e transparência (Vigneau; Humphreys; Moon, 2015). Projetos como o Txai (MPAC) exemplificam como essa tradução institucional pode gerar aplicações práticas efetivas, prevenindo desvios e fortalecendo a accountability.

A interação com stakeholders, como evidenciado em casos como as notas do MPF sobre a Barragem de Fundão, reforça a importância do diálogo social na governança pública. O diálogo social é reconhecido como um instrumento fundamental para promover a participação cidadã, fortalecer a confiança nas instituições e aprimorar a qualidade das decisões públicas. Além disso, a literatura destaca que a governança pública moderna deve incorporar princípios de responsabilidade social, transparência, eficiência e abertura, alinhando-se à participação ativa dos stakeholders no processo decisório (Lasytê, 2020). Dessa forma, práticas de diálogo social não apenas atendem a demandas globais por maior legitimidade e responsabilidade, mas também contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

4.2.2 Percepções dos gestores

Apresentamos, a seguir o Quadro 4.2.2, que traz, de forma sintetizada, as respostas dos entrevistados acerca do tema Liderança no âmbito dos Ministérios Públicos, na visão dos entrevistados, que atuam ou atuaram na Gestão Estratégica de suas unidades.

Quadro 8 - Síntese dos principais trechos das entrevistas semiestruturadas - Eixo Liderança.

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
1. Existe norma que regulamenta as práticas de Governança e estabelece o direcionamento, monitoramento e avaliação contínuos? Descreva como a sua instituição regulamenta as práticas de Governança Pública.	Temos unidades de governança, uns comitês, e cada comitê tem sua política. E o MP, como fiscal das políticas públicas, tem uma procuradoria (a distrital dos direitos do cidadão) que monitora as políticas do DF. Então, tem a governança interna e a atuação finalística.	Então, eles não têm esse termo aqui, sabe? Eles consideram que o comitê de gestão estratégica é o espaço de governança. A gente sabe que não é suficiente, mas enfim, por enquanto não tem essa outra atualização. Existe sim uma norma instituindo as reuniões.	Existe uma Norma para a governança do planejamento estratégico. Tá ainda em discussão a regulamentação de forma mais ampliada da governança como um todo. Sobre o planejamento estratégico, que tem um ato institucional e a de 2022 que é da gestão do Dr. Eduardo Nicolau.	Não, a única coisa que a gente tem foi aquela norma replicada do CNPG quando mandou criar os departamentos. Justamente, a gente tá trabalhando nessa regulamentação. Por exemplo, não tem regulamentação nenhuma. Ele tem um ato que criou o comitê estratégico e que criou a secretaria.	Está em construção essa normativa no MPRS com previsão de entrega ainda em 2024.	Sim, a instituição regulamenta por meio do Ato n. 473/2020/PGJ. O modelo engloba avaliação, direcionamento e acompanhamento dos planos estratégicos.	Sim. Há uma norma que estabelece o sistema de governança da gestão estratégica do MPT, a qual prevê os comitês, sua natureza, finalidade e periodicidade de reuniões. Ah uma página na instituição onde pode ser verificada a ocorrência dessas reuniões, atas e normas.

2. Existem normas ou processos estruturados que exigem a realização do mapeamento e gestão dos riscos institucionais? Como a sua instituição realiza o mapeamento e gestão dos riscos institucionais?	É segmentado. Tem um comitê de governança de tecnologia, com gestão de risco na área, de segurança institucional, de contratos... É tudo segmentado, e cada área que faz a governança tem sua norma, não é genérica.	Então, só tem aqui... não tem uma norma específica para isso, tá? Só tem a do planejamento. Sim, a gente prevê mapeamento. Ele foi implementado sobre o processo do planejamento estratégico. Aí no planejamento estratégico foi publicado o mapa de riscos.	Ele é muito incipiente. Porque nós não temos ainda o comitê de governança que vai instruir ou vai colocar em prática esse processo. O que tem é um acabou-se uma minuta ainda tá sendo discutida.	A gente tem uma norma de gestão de riscos que tá relacionada com o mapeamento. Inclusive, a gente está executando ela, já rodou várias áreas meio aqui, tá dando super certo. Essa coisa toda de mapeamento junto com o risco. Isso é feito aqui pela SERPLAN e as chefes das áreas.	Não temos.	Sim, o Ato n. 280/2024/PGJ amplia o programa de integridade e compliance e cria a unidade de gestão de integridade.	A instituição iniciou o processo de gerenciamento de riscos, no momento temos um plano de gestão de riscos. Há uma Secretaria de Gerenciamento de Riscos coordenando o processo.
---	--	--	---	--	------------	---	--

3. Existem normas ou processos estruturados que estabelecem os requisitos para a tomada de decisões baseadas em dados e/ou informações identificadas, estruturadas e de uso necessário? Como a sua instituição estabelece os requisitos para a tomada de decisões baseadas em dados e/ou informações identificadas, estruturadas e de uso necessário?	Temos um núcleo de ciência de dados que atua com isso, né, do uso de dados pra tomada de decisão. Eu sou leiga nisso, mas eles têm painéis de dados com relatórios. Por exemplo, temos um painel na promotoria de defesa da saúde, e com essas informações, eles direcionam.	Não tem uma norma específica, não consta isso especificamente na norma. Ele consta na metodologia de planejamento. Tá, então ali a gente trabalha com a área finalística, como orientação para a administração superior e para a corregedoria.	Não tem nenhuma ação nesse sentido.	Então, a gente trabalha muito aqui com painéis, né? Mas não tem norma. O processo até tende a exportação de como buscar... existe análise também, mas não tem um setor que cuida disso ou algo que norteia. Teoricamente, não tem.	Atualmente, estamos estruturando a cultura de dados. Temos o laboratório de dados, mas ainda não há a cultura de exploração dos dados para tomada de decisões	Sim, um exemplo é o Ato n. 101/2024/PGJ, que institui o plano diretor de tecnologia da informação, definindo critérios para priorizar demandas de TI.	Temos normatizada a Reunião de Análise da Estratégia e a regulamentação do próprio SIGGE, mas não há uma norma específica.
---	--	--	-------------------------------------	--	---	---	--

4. Existem normas ou processos estruturados que propiciam o relacionamento entre todas as partes interessadas (stakeholders) e a liderança institucional? Como a sua instituição propicia o relacionamento entre todas as partes interessadas (stakeholders) e a liderança institucional?	Geralmente é por base nos comitês. O comitê de gestão sempre tem a parte política da administração com a parte técnica e de pessoas. Às vezes, envolve as associações dos servidores e sindicatos quando vai ver algum relacionamento.	É, daí tem regramento para cada área. Para administrativa, né. Para planejamento e para a área mais jurídica, através das subprocuradorias, comitês internos, protocolos, fluxos. Pela ouvidoria, assim, né. Mas não exclusivamente. Dependendo da matéria, do conteúdo, tem reuniões.	Tem um documento que está em construção esse GT que eu te falei também tá nessa fase apresentou uma primeira versão. Já houve uma rodada de acréscimos e ajustes no texto, mas ela ainda não sofreu a sanção da aprovação da administração superior porque a gente ainda identificou que tem furos.	Processo não tem normas... A gente tem um portal dos processos mapeados, as pessoas têm acesso, alguns foram automatizados, outros não. [...]. Até tem esse processo do COBIT que é dos stakeholders, mas não é institucional, não. [...] É tudo informal, né?	Com relação ao planejamento estratégico está em construção.	Não.	A composição dos Comitês estratégicos contempla partes interessadas no respectivo tema, sendo os integrantes membros(as) da Instituição.
5. Existem instância(s) de tomada de decisão participativa ou colegiada? Como a sua instituição promove a tomada de decisão participativa ou colegiada?	Acho que é por base dos comitês. Por exemplo, quando fui pegar minha licença para estudos, tinha um comitê de gestão de pessoas que trabalha nessa decisão, envolvendo a área de gestão de pessoas, a área da Educação corporativa, a área administrativa, com participação colegiada.	Então, oficializada é esse comitê, né. Aí tem representantes, inclusive das associações de membros, da associação de servidores, ouvidoria, conselhos superiores, colégio de procuradores, corregedoria, procuradoria geral.	É João tem uma instância de tomada de decisão em relação à parte orçamentária. Principalmente do fundo especial tem um comitê, né. Toma as decisões para destinação do recurso onde ele vai ser aplicado.	Tenho sete... tenho comitê do processo eletrônico, tem várias instâncias. Tem o do próprio planejamento que se reúne eventualmente, esporadicamente, mais tempo. [...] A nível de governança, tem os órgãos colegiados tradicionais, né? O conselho, colégio.	Em construção com relação às decisões do planejamento estratégico.	Sim, o Colégio de Procuradores de Justiça (CPJ) e o Conselho Superior do Ministério Público (CSMP) são instâncias de decisão participativa.	Colegiada sim, o próprio Conselho. Há também os comitês do Sistema de Governança.

6. Existem mecanismos ou processos estruturados que avaliam o cumprimento de códigos de ética ou conduta? Como a sua instituição avalia o cumprimento de códigos de ética ou conduta?	Acho que tem um geral do mundo do Ministério Público Federal, não tô muito certa. E específico, eu acredito que não, nós temos um Regimento Interno, né, define atribuições, mas o código de ética mesmo, eu acho que não.	Tem aqui um código específico. A procuradoria administrativa, junto com a procuradoria geral e o departamento de gestão de pessoas, faz o monitoramento. E a corregedoria também, né? E no caso da corregedoria, são eles que aprovam.	Então é o nosso código de ética, ele é do Ele é muito recente. Ele foi feito ele foi elaborado para o servidores. Oi só servidores por enquanto a só servidores e usa aplica a própria lei.	Nós temos o código de ética, temos uma comissão que tem os trabalhos dela, mas eu não sei te responder, nunca chegou nada para mim. Mas tá bem estruturado essa parte assim, com pessoas focadas nisso e com a norma publicada.	Não temos.	A avaliação periódica de servidores públicos pela chefia imediata baseia-se em 10 critérios, incluindo ética profissional.	Não disponho dessa informação.
7. Existem mecanismos ou processos estruturados de reconhecimento pelo desempenho acima do esperado em relação à estratégia institucional? Como a sua instituição reconhece o desempenho acima do esperado em relação à estratégia institucional?	Não vejo. A gente vê ações pontuais, elogio, mas um mecanismo ou processo estabelecido não, inclusive com relação aos membros. A gente sabe que tem promoção por antiguidade e por merecimento. Por merecimento a gente não vê assim. Não vejo isso com tanta frequência.	Bom, no campo do planejamento tem uma normativa que encaminha essas identificações para corregedoria e para o conselho superior... E também a gente tem uma premiação chamada 'Prata da Casa', anual. As pessoas escrevem os seus projetos, demonstram com apresentação de resultados.	É a corregedoria mudou o Regimento para área finalística, ela criou o reconhecimento inclusive A Estratégia do p.api aqui e a gente começou essa semana fazer as oficinas. São formas de envolver os membros na elaboração no cumprimento de planos de atuação...	A gente tem vontade, né? Que tem um semestral e tem um anual, e tem uma comissão também que avalia esse desempenho. Tem um processo para isso também, mas eu não tenho essa informação exatamente, amigo. [...] Todo mundo que é servidor. [...] E eu acredito que a corregedoria também tem esse processo.	Não existe ainda, mas estamos com uma iniciativa para reconhecimento de atuação estratégica resolutive.	O Prêmio José Daura estimula e dissemina a atuação inovadora, com projetos certificados pelo Programa Transformação MP.	Desconheço.

8. Existem mecanismos ou processos estruturados de fomento a práticas inovadoras e estratégicas? Como a sua instituição fomenta práticas inovadoras e estratégicas?	É uma pergunta interessante, né? A gente fala que tem, é um tema agora de inovação. Mas a inovação como um processo, por experimentação e tal, não é possível ainda, porque a gente bate de frente com, por exemplo, a responsabilidade administrativa. O servidor público não pode errar.	Sim, tem um núcleo que chama inovação, que tem um grupo de pesquisa. Esse grupo é aberto para membros e servidores, e as reuniões são mensais. Funciona como acelerador: recepciona as sugestões, mobiliza os setores envolvidos para avaliação.	A gente tem o projeto de criação de uma unidade de inovação, mas a gente teve uma mudança na direção desse setor. E aí o novo diretor deu uma freada então não foi para frente tá parado aí.	Sim, a gente tem uma comissão aqui de laboratório de inovação que não é só uma caixinha de inovação, ele é um grande... ele é uma grande comissão, por exemplo, eu tô nela. A estratégia tá lá, até TI tá lá, vários outros setores estão lá. [...] Ele não executa projetos, na verdade, o foco dele mais é fim.	A instituição tem prêmio de inovação e concurso de desafios para promover inovação. Também tem núcleo de inovação e desburocratização . Para fomentar práticas estratégicas há uma ação estratégica no planejamento estratégico de reconhecimento por atuação resolutiva em projetos estratégicos replicáveis.	O Programa Transformação estimula e apoia a elaboração e implementação de estratégias para solucionar problemas locais.	Um exemplo é o prêmio MPT de Diversidade foi criado para identificar, premiar e disseminar projetos e iniciativas bem-sucedidos dentro da instituição que contribuam para ampliar o respeito aos direitos humanos, à igualdade de oportunidades e eficiência institucional.
---	--	--	--	---	--	---	---

9. Existem mecanismos ou processos estruturados para promover a unidade organizacional, o alinhamento da força de trabalho e o respeito à hierarquia, sem desconsiderar a autonomia funcional? Como a sua instituição promove a unidade organizacional, o alinhamento da força de trabalho e o respeito à hierarquia, sem desconsiderar a autonomia funcional?	Olha, eu vejo que isso seria uma atuação das câmaras, né. As câmaras são de coordenação e são de revisão. E aí eu acho que elas têm a ideia de promover essa atuação dos membros...	Então, a gente tá tentando buscar. Como foram priorizados aqui, a gente trabalha com todas as matérias no planejamento, né? Não há uma priorização de área ou de matéria. Todas as 25 áreas de atuação, os nossos 10 centros de apoio... e a gente tem um plano de ação.	Não tem, não temos nenhuma ação nesse sentido.	A gente tem alguns processos que não fazem parte, talvez, do único programa, né? A gente tem um laboratório de liderança que já rodou várias promotorias, que é um processo que trata dessa convivência entre promotores e servidores. A gente tem a gestão por competências.	Existem os conselhos por matéria que buscam, via enunciados, alinhar alguns entendimentos institucionais, mas sem qualquer vinculação que comprometa a independência funcional. Quanto ao alinhamento da força de trabalho existe um monitoramento de produtividade de cada integrante da instituição que serve como base para iniciativas de alinhamento ainda tímidas.	O Projeto MP Lidera, coordenado pela área de RH, visa o desenvolvimento profissional de gestores, promovendo o alinhamento e respeito à hierarquia.	Há as coordenadorias temáticas nacionais que coordenam seus projetos nacionais e estabelecem diretrizes de execução para a ponta.
--	---	--	--	---	--	---	---

Fonte: Elaboração Própria.

4.2.3 Triangulação dos dados - Eixo Liderança

A análise conjunta das evidências documentais (Quadro 7) e das percepções dos gestores entrevistados (Quadro 8) corroboram o entendimento, já consolidado no referencial teórico, de que a liderança é um elemento central no fortalecimento da Governança Pública (Nardes et al., 2014; Trondal, 2023; Veit, 2021). Os documentos institucionais mostram que existem normativas quanto ao relacionamento com stakeholders, à tomada de decisão orientada por dados, a instâncias colegiadas, ao cumprimento de códigos de ética e conduta, ao reconhecimento por mérito e ao alinhamento organizacional. Essas práticas estão presentes em variados órgãos, como o CNMP, o MPF, o MPRS, o MPAC, entre outros, o que revela um esforço de formalização e padronização das diretrizes de liderança.

Por outro lado, as entrevistas apresentam que, na prática, muitos destes mecanismos estão ainda em fase de implementação ou sejam aplicados parcialmente. Os gestores falam que existem comitês de governança e de gestão estratégica, mas indicam que a regulamentação mais ampla para a governança ainda estaria sendo debatida em alguns MPs. O relacionamento com *stakeholders* acontece, via de regra, através de comitês e ouvidorias, mas nem sempre pela forma institucionalizada. O uso de dados para tomada de decisão é reconhecido como pertinente, mas muitas vezes não são explicitadas normas específicas ou setores estruturais que garantam tal prática. O cumprimento de códigos de ética e de conduta existe, com as comissões (ou seja, as normas já publicadas), mas o seu reconhecimento por mérito ainda é incipiente ou pontual. A inovação apresenta desafios, como a aversão ao erro do serviço público, e há o trabalho a ser feito acerca do alinhamento da força de trabalho com conselhos e monitoração da produtividade, ainda assim de maneira tímida.

Dessa forma, a dimensão da liderança dos Ministérios Públicos brasileiros ainda passa pelo seu processo de amadurecimento, com os avanços na formalização e no reconhecimento da relevância do tema, mas os desafios são na consolidação de práticas mais participativas, inovadoras e mais alinhadas com as melhores recomendações da literatura sobre excelência científica. O constante aperfeiçoamento dos meios de participação, reconhecimento e alinhamento estratégico é indispensável para assegurar que a Governança Pública seja mais eficiente, transparente e sustentável.

4.3 DIMENSÃO ESTRATÉGICA: EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS E PRÁTICAS PERCEBIDAS

A dimensão Estratégia é reconhecida pela literatura de referência como um dos pilares da Governança Pública, a qual se encarrega de direcionar o planejamento, a definição de

objetivos e o alinhamento institucional com vistas a resultados sustentáveis e de valor público (Conti et al., 2019; Poister, 1999). Nos Ministérios Públicos, a estratégia se concretiza tanto nas normas e planos institucionais como no dia-a-dia de gestores e equipes. Este tópico apresenta uma análise que inter-relaciona as evidências documentais e a percepção dos gestores entrevistados, permitindo entender como os princípios estratégicos, perfeitamente debatidos nos estudos de referência internacional, são apropriados e vividos na prática pelos Ministérios Públicos brasileiros. A seguir são apresentados os resultados da pesquisa documental, complementadas pelas verbalizações dos gestores, constituindo um quadro que articula boas práticas e dificuldades apontadas pela literatura científica de maior prestígio.

Quadro 9 - Estratégias de governança vs. palavras-chave.

Palavra-Chave	Trechos Relevantes do Referencial Teórico
Norma regulamentadora de Governança Pública	• Caldeira et al. (2023): As motivações do Brasil em adotar a Governança Pública ganharam destaque a partir de 2017 devido ao interesse em aderir à OCDE... • CNMP A importância da Norma regulamentadora de Governança Pública, Planejamento Estratégico instituído, Indicadores e metas do Planejamento Estratégico...
Planejamento Estratégico instituído	• Decreto nº 9.203 (Brasil, 2017b): Define a GP como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle... com vistas à condução de políticas públicas... • Conti et al. (2019): Apontam que o estabelecimento de planos de longo prazo é fundamental para o modelo de GP...
Planejamento Estratégico de longo prazo	• Conti et al. (2019): Os planos de longo prazo também requerem adaptações ao longo da sua implementação para que as metas sejam cumpridas...
Elementos do Planejamento Estratégico	• Trondal (2023): a especialização tanto horizontal quanto vertical na eficácia da governança e na liderança são fundamentais para que esses objetivos sejam claros a equipe
Plano Tático	• A eficácia organizacional depende da sinergia entre planejamento tático e operacional. Como destacam Reeves (2021) e Drucker, o plano tático é a ponte que transforma estratégias abstratas em ações mensuráveis, especialmente em cenários voláteis
Plano de Ação/ Plano Operacional	• Já no nível operacional, Knapp (2023) e Falconi reforçam que a execução ágil, baseada em ciclos rápidos de aprendizado e ajustes contínuos, é mais decisiva do que a busca por perfeição inicial. Afinal, como afirma Falconi (2004), é no chão da fábrica que a estratégia se materializa, exigindo planos de ação claros e adaptáveis*
Indicadores e Metas do Planejamento Estratégico	• Os planos de longo prazo também requerem adaptações ao longo da sua implementação para que as metas sejam cumpridas, e as cidades devem estabelecer metas de curto prazo para manter o envolvimento das partes interessadas em Conti et al. (2019)
Monitoramento de Indicadores	• Afirmam que os sistemas de medição são mais propensos a produzir dados de desempenho acionáveis em circunstâncias nas quais os produtos e resultados são mais prontamente observáveis e as agências têm mais controle

	sobre os resultados que produzem e maior influência sobre os resultados que se espera que gerem. (Braz <i>et al</i> , 2011)
Monitoramento de Metas	• Os planos de longo prazo também requerem adaptações ao longo da sua implementação para que as metas sejam cumpridas, e as cidades devem estabelecer metas de curto prazo para manter o envolvimento das partes interessadas em Conti et al. (2019)
Cadeia de Valor	• Definindo as funções da Governança, o TCU (2014) declara que os processos de gestão tem como objetivo implementar programas; b) garantir a conformidade com as regulamentações; c) revisar e reportar o progresso de ações; d) garantir a eficiência administrativa; e) manter a comunicação com as partes interessadas; e f) avaliar o desempenho e aprender.
Fomento a práticas inovadoras	• Explora a relação entre a transformação da GP e a melhoria da inovação no setor público, destacando a importância da governança no desenvolvimento de ideias criativas e na promoção de inovações. (Von der Voet, 2017)
Fomento a práticas estratégicas	• A sustentabilidade da cadeia logística e reversa é de extrema relevância, assim como o atendimento dos requisitos dos clientes e a manutenção das vantagens competitivas. (Hamdan et al., 2020)
BPM Business Process Management	• Chen e Lee (2021) destacam a importância da governança colaborativa através das fronteiras organizacionais para aproveitar a tecnologia no fornecimento de serviços públicos integrados e personalizados.

Fonte: Elaboração Própria.

Conforme visto no quadro anterior, a adesão do Brasil à OCDE em 2017 impulsionou a adoção de práticas de gestão pública, com a regulamentação do tema pelo CNMP enfatizando a relevância de um modelo de gestão e de indicadores de desempenho.

O planejamento de longo prazo é uma parte essencial desse modelo, segundo o Decreto nº 9.203 (Brasil, 2017), que define como são os mecanismos de liderança e controle necessários para executar políticas públicas. A necessidade de atualizações constantes desses planos é enfatizada na responsabilidade da gestão, para que sejam atingidas as metas propostas. Para que essas metas sejam claras, a experiência da equipe é necessária.

Para que as organizações funcionem, a conexão entre a programação estratégica de médio e a operacional deve funcionar bem, pois a programação de médio é o elemento da ponte que transforma as estratégias em planos de ações mensuráveis, especialmente no ambiente variável. Enquanto a execução da programação de curto prazo se deve à rapidez, ao aprendizado e ao ajuste, ao invés de tentar fazer tudo perfeito na primeira vez, pois, na rotina, se aplica a gestão, os planos de ação devem ser simples e flexíveis.

Os planos de longo prazo precisam ser ajustados constantemente, se forem cumprir as metas. Definir as metas de curto prazo é importante para o engajamento do gerenciamento. O monitoramento dos avanços é mais viável quando o resultado é facilmente mensurável e as agências podem ter maior controle sobre sua produção.

As funções da gestão segundo o TCU em 2014 incluem a execução de programas, a conformidade com os regulamentos, o monitoramento do desempenho, a eficiência administrativa, a comunicação com os partícipes e a avaliação do desempenho. A gestão eficaz estimula a inovação do setor público, gerando ideias criativas. E, a continuidade dos processos logísticos e a maneira em que os requisitos exigidos são atendidos, são fatores importantes. Finalmente, a gestão colaborativa dos processos deve favorecer o uso da tecnologia na prestação de serviços públicos integrados.

4.3.1 Evidências documentais

Esta seção analisa documentos que formalizam a estratégia e planejamento no Ministério Público brasileiro, encontrados nas páginas do CNMP e das Unidades ministeriais. O objetivo aqui é apresentar a documentação que embasa essas práticas. Os resultados desta pesquisa estão consolidados no Quadro 10 - Palavra-chave, Órgão, Documento, Localizador - Eixo Estratégia, no qual os artefatos são detalhados por palavra-chave.

Quadro 10 - Palavra-chave, Órgão, Documento, Localizador - Eixo Estratégia.

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPSP	RESOLUÇÃO Nº 1.769/2024-PGJ, DE 30 DE JANEIRO DE 2024. Dispõe sobre o Plano de Contratações Anual (PCA) do MPSP e aquisição de bens de consumo.	24
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPSP	RESOLUÇÃO Nº 1.854-2024/PGJ, DE 4 DE JUNHO DE 2024. Cria Protocolo Emergencial para incidentes de segurança de dados pessoais no MPSP.	25
Norma regulamentadora de Governança Pública	CNMP	PORTARIA CNMP-PRESI Nº 81, DE 26 DE MAIO DE 2021. Institui a Política de Gestão de Pessoas no CNMP.	26
Norma regulamentadora de Governança Pública	CNMP	PORTARIA CNMP-PRESI Nº 304 DE 9 DE OUTUBRO DE 2024. Institui o processo e cronograma de elaboração do Plano de Gestão 2025 do CNMP.	27
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPSP	RESOLUÇÃO Nº 1.627/2023 - PGJ, DE 20 DE JUNHO DE 2023. Altera a Resolução nº 1.299/2021-PGJ, sobre a Política de Governança e Proteção de Dados Pessoais do MPSP.	29
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPSP	RESOLUÇÃO Nº 1.854-2024/PGJ, DE 4 DE JUNHO DE 2024 (Repetição do Arquivo 21). Dispõe sobre a criação de Protocolo Emergencial de incidente ou	30

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
		suspeita de incidente que implique violação de segurança de dados.	
Norma regulamentadora de Governança Pública	CNMP	PORTARIA CNMP-PRESI Nº 81, DE 26 DE MAIO DE 2021 (Repetição do Arquivo 22). Institui a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público.	31
Norma regulamentadora de Governança Pública	CNMP	PORTARIA CNMP-PRESI Nº 304 DE 9 DE OUTUBRO DE 2024 (Repetição do arquivo 23).	32
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPPR	RESOLUÇÃO Nº 3276/2011-PGJ. Institui o Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação do Ministério Público do Estado do Paraná – CETI.	34
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPSP	RESOLUÇÃO Nº 1.769/2024-PGJ, DE 30 DE JANEIRO DE 2024 (Repetição do arquivo 20).	35
Norma regulamentadora de Governança Pública	CNMP	Plano Diretor do Fórum Nacional de Gestão 2023-2025	40
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPPR	RESOLUÇÃO Nº 1.854-2024/PGJ, DE 4 DE JUNHO DE 2024 (Repetição do Arquivo 21 e do Arquivo 21 - Repetição). Dispõe sobre a criação de Protocolo Emergencial de incidente ou suspeita de incidente que implique violação de segurança de dados.	41
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPPR	PORTARIA CNMP-PRESI Nº 81, DE 26 DE MAIO DE 2021. (Repetição do Arquivo 22 e do Arquivo 22 - Repetição). Institui a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público.	42
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPPR	PORTARIA CNMP-PRESI Nº 304 DE 9 DE OUTUBRO DE 2024 (Repetição do arquivo 23 e do arquivo 23 - Repetição).	43
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPF	AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE 7.331/DF. Parecer da PGR pela improcedência do pedido.	46
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPF	PORTARIA PRR2-ADM Nº 238, DE 24 DE NOVEMBRO DE 2022 (Adaptação da Portaria disponibilizada publicamente: DMPF-e N: 221/2022).	47

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPPR	NOTA TÉCNICA Nº 001/2023 - SUBADM - LGPD.	48
Norma regulamentadora de Governança Pública	MGI	GOV.BR	53
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPCE	ATO NORMATIVO Nº 420/2024	55
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPAC	ATO Nº 078/2022	57
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPCE	ATO NORMATIVO nº 072/2020	58
Norma regulamentadora de Governança Pública	MP-SP	Livro/Coletânea: BELLI, Luca; CAVALLI, Olga (Org.) Governança e regulações da Internet na América Latina: análise sobre infraestrutura, privacidade, cibersegurança e evoluções tecnológicas em homenagem aos dez anos da South School on Internet Governance. Rio de Janeiro: Escola de Direito do Rio de Janeiro da FGV, 2019. 556 p.	63
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPPR	COMPLIANCE NO TERCEIRO SETOR	65
Norma regulamentadora de Governança Pública	CNMP	O CNMP e as boas práticas de combate à corrupção e de gestão e governança dos Ministérios Públicos	69
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPRJ	RESOLUÇÃO GPGJ nº 2.358	74
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPRJ	RESOLUÇÃO GPGJ nº 2.412	75
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPRJ	RESOLUÇÃO GPGJ nº 2.675	76
Norma regulamentadora de Governança Pública	CNMP	Governança para líderes dos Ministérios Públicos	96
Norma regulamentadora de Governança Pública	MPRJ	Cartilha LGPD MPRJ	97

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Norma regulamentadora de Governança Pública	CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança.	102
Norma regulamentadora de Governança Pública	CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e confiança.	109
Norma regulamentadora de Governança Pública	CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e confiança.	146
Norma regulamentadora de Governança Pública	CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança.	166
Norma regulamentadora de Governança Pública	Tribunal de Contas da União	Tribunal de Contas da União - Acórdão Nº 1563/2024 - TCU - Plenário	273
Planejamento Estratégico instituído	MPM	Planejamento Estratégico Institucional – 2023-2026.	11
Planejamento Estratégico instituído	CNMP	Manual de Referência de Elaboração dos Planos Diretores do CNMP	15
Planejamento Estratégico instituído	MPSP	RESOLUÇÃO Nº 1.769/2024-PGJ, DE 30 DE JANEIRO DE 2024. Dispõe sobre o Plano de Contratações Anual (PCA) do MPSP e aquisição de bens de consumo.	24
Planejamento Estratégico instituído	CNMP	PORTARIA CNMP-PRESI Nº 304 DE 9 DE OUTUBRO DE 2024. Institui o processo e cronograma de elaboração do Plano de Gestão 2025 do CNMP.	27
Planejamento Estratégico instituído	CNMP	PORTARIA CNMP-PRESI Nº 3 DE 6 DE JANEIRO DE 2025. Dispõe sobre o planejamento estratégico do CNMP.	28
Planejamento Estratégico instituído	CNMP	PORTARIA CNMP-PRESI Nº 304 DE 9 DE OUTUBRO DE 2024 (Repetição do arquivo 23).	32
Planejamento Estratégico instituído	CNMP	PORTARIA CNMP-PRESI Nº 3 DE 6 DE JANEIRO DE 2025 (Repetição do arquivo 24).	33
Planejamento Estratégico instituído	MPSP	RESOLUÇÃO Nº 1.769/2024-PGJ, DE 30 DE JANEIRO DE 2024 (Repetição do arquivo 20).	35
Planejamento Estratégico instituído	CNMP	Plano Diretor da Comissão de Planejamento Estratégico PDCPE 2020/2021.	36

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Planejamento Estratégico instituído	CNMP	Plano Diretor do Fórum Nacional de Gestão 2023-2025	40
Planejamento Estratégico instituído	MPAC	ATO Nº 019/2022	60
Planejamento Estratégico instituído	MPAC	ATO Nº 079/2022	61
Planejamento Estratégico instituído	CNMP	Governança para líderes dos Ministérios Públicos	96
Planejamento Estratégico instituído	CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança.	102
Planejamento Estratégico instituído	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)	Guia Prático de Implementação da Rede de Atenção às Pessoas Egressas do Sistema Prisional (RAESP)	198
Planejamento Estratégico instituído	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Institui a Política Nacional de Cibersegurança do Ministério Público (PNCiber-MP)	194
Planejamento Estratégico instituído	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório Anual de Atividades do CNMP e sobre a Situação do Ministério Público no País	202
Planejamento Estratégico instituído	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório Anual de Atividades do CNMP e sobre a Situação do Ministério Público no País	203
Planejamento Estratégico instituído	Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU)	Relatório de Gestão Institucional 2020	207
Planejamento Estratégico instituído	Ministério Público do Estado do Piauí (MPPI)	Relatório de Gestão Institucional	208
Planejamento Estratégico instituído	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Gestão	209
Planejamento Estratégico instituído	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	RESOLUÇÃO Nº 257 DE 14 DE MARÇO DE 2023	222
Planejamento Estratégico instituído	Procurador-Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	RESOLUÇÃO GPGJ Nº 2.326 DE 12 DE FEVEREIRO DE 2020.	214
Planejamento Estratégico instituído	Procurador-Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	RESOLUÇÃO GPGJ Nº 2.412 DE 27 DE ABRIL DE 2021	215

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Planejamento Estratégico instituído	Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Revista Interesse Público	232
Planejamento Estratégico instituído	Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Artigo: A GESTÃO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE APOIO À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	235
Planejamento Estratégico instituído	Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Artigo: A GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA DE APOIO À EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA	237
Planejamento Estratégico instituído	Instituto de Educação e Pesquisa do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Artigo: A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA	239
Planejamento Estratégico instituído	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	A revista apresenta o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2024-2031, destacando projetos estratégicos, inovações tecnológicas e resultados do ciclo anterior. Inclui participação social, objetivos por área (cidadania, criminal, infância e juventude, meio ambiente, patrimônio público) e iniciativas de sustentabilidade e governança.	240
Planejamento Estratégico instituído	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Apresenta o novo ciclo do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2024-2031, com foco em projetos estratégicos e participação social.	241
Planejamento Estratégico instituído	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Auditoria de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.	265
Planejamento Estratégico instituído	Militar	Síntese de portarias do Diário Oficial da União relacionadas ao Ministério Público Militar	266
Planejamento Estratégico instituído	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa.	267
Planejamento Estratégico instituído	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Auditoria de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.	269
Planejamento Estratégico instituído	Militar	Síntese de portarias do Diário Oficial da União relacionadas ao Ministério Público Militar	270
Planejamento Estratégico instituído	Tribunal de Contas da União	Relatório de Auditoria nº 4/2020	272

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Planejamento Estratégico instituído	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Enunciados Aprovados no 1º Congresso de Defesa da Integridade	274
Planejamento Estratégico de longo prazo	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Apresenta o novo ciclo do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2024-2031, com foco em projetos estratégicos e participação social.	241
Planejamento Estratégico de longo prazo	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança.	102
Planejamento Estratégico de longo prazo	CNMP	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa.	263
Planejamento Estratégico de longo prazo	CNMP	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa.	267
Elementos do Planejamento Estratégico	MPAC	ATO Nº 019/2022	60
Elementos do Planejamento Estratégico	MPAC	ATO Nº 079/2022	61
Elementos do Planejamento Estratégico	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Apresenta o novo ciclo do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2024-2031, com foco em projetos estratégicos e participação social.	241
Elementos do Planejamento Estratégico	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança.	102
Plano Tático	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado
Plano de Ação/ Plano Operacional	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado
Indicadores e Metas do Planejamento Estratégico	MPF	CARTILHA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	70
Indicadores e Metas do Planejamento Estratégico	MPGO	GESTÃO ESTRATÉGICA 2009-2022 MP-GO	72
Indicadores e Metas do Planejamento Estratégico	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Apresenta o novo ciclo do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2024-2031, com foco em projetos estratégicos e participação social.	241

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Indicadores e Metas do Planejamento Estratégico	CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança.	102
Indicadores e Metas do Planejamento Estratégico	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Auditoria de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.	265
Indicadores e Metas do Planejamento Estratégico	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa.	263
Indicadores e Metas do Planejamento Estratégico	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Auditoria de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.	269
Indicadores e Metas do Planejamento Estratégico	Militar	Síntese de portarias do Diário Oficial da União relacionadas ao Ministério Público Militar	270
Monitoramento de Indicadores	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Apresenta o novo ciclo do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2024-2031, com foco em projetos estratégicos e participação social.	241
Monitoramento de Indicadores	CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança.	102
Monitoramento de Indicadores	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Auditoria de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.	265
Monitoramento de Indicadores	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa.	267
Monitoramento de Indicadores	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Auditoria de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.	269
Monitoramento de Metas	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Apresenta o novo ciclo do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2024-2031, com foco em projetos estratégicos e participação social.	241
Monitoramento de Metas	CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança.	102
Monitoramento de Metas	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa.	267

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Monitoramento de Metas	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Auditoria de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.	269
Monitoramento de Metas	Militar	Síntese de portarias do Diário Oficial da União relacionadas ao Ministério Público Militar	270
Cadeia de Valor	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança.	102
Cadeia de Valor	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Auditoria de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.	265
Cadeia de Valor	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa.	267
Cadeia de Valor	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Auditoria de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.	269
Fomento a práticas inovadoras	CNMP	Carta do Rio de Janeiro: OS DESAFIOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO NA ERA DA INOVAÇÃO	66
Fomento a práticas inovadoras	CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança.	102
Fomento a práticas inovadoras	MPCE	ATO NORMATIVO Nº 420/2024	55
Fomento a práticas inovadoras	MPCE	ATO NORMATIVO nº 072/2020	58
Fomento a práticas inovadoras	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Apresenta inovações tecnológicas como o Sisplan e o MPMT+Social para gestão estratégica.	247
Fomento a práticas inovadoras	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Ficha de Proposta de Projeto Prêmio CNMP	99
Fomento a práticas inovadoras	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa.	267
Fomento a práticas inovadoras	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Auditoria de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.	269

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Fomento a práticas inovadoras	Militar	Síntese de portarias do Diário Oficial da União relacionadas ao Ministério Público Militar	270
Fomento a práticas estratégicas	Tribunal de Contas da União	Relatório de Auditoria nº 4/2020	272
Fomento a práticas estratégicas	CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança.	102
Fomento a práticas estratégicas	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa.	267
Fomento a práticas estratégicas	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Auditoria de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.	269
Fomento a práticas estratégicas	Militar	Síntese de portarias do Diário Oficial da União relacionadas ao Ministério Público Militar	270
BPM Business Process Management	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança.	102
BPM Business Process Management	MPF	Metodologia de Gestão de Processos do MPF	116
BPM Business Process Management	MPM	Manual de Gestão de Processos do MPM	120
BPM Business Process Management	MPF	Instrução Normativa que dispõe sobre a Metodologia de Gestão de Processos no âmbito do Ministério Público Federal.	122
BPM Business Process Management	MPF	Metodologia de Gestão de Processos do MPF	134
BPM Business Process Management	MPM	Manual de Gestão de Processos do MPM	138
BPM Business Process Management	MPF	Instrução Normativa que dispõe sobre a Metodologia de Gestão de Processos no âmbito do Ministério Público Federal.	140
BPM Business Process Management	MPF	Metodologia de Gestão de Processos do MPF	153
BPM Business Process Management	MPM	Manual de Gestão de Processos do MPM	157
BPM Business Process Management	MPF	Instrução Normativa que dispõe sobre a Metodologia de Gestão de Processos no âmbito do Ministério Público Federal.	159

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
BPM Business Process Management	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Apresenta inovações tecnológicas como o Sisplan e o MPMT+Social para gestão estratégica.	247
BPM Business Process Management	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa.	267
BPM Business Process Management	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)	Relatório de Auditoria de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público.	269

Fonte: Elaboração Própria.

A análise dos documentos de estratégia que constam no Quadro 10, oriundos do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e de diferentes Unidades ministeriais, revela um grande esforço institucional em direção à sistematização do planejamento e da execução estratégicos no Ministério Público brasileiro. Essa diretriz está em consonância com princípios atuais de governança, onde o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para garantir a adequação entre os objetivos da instituição e a eficiência. O uso de tais práticas encontra-se em crescimento em instituições de natureza pública e privada, conforme demonstram estudos mais recentes em administração pública e ciências sociais (Bertolini; Nogueira, 2022; Andrews et al., 2021). Os artefatos documentais analisados, isto é, portarias e resoluções, planos diretores e manuais, refletem a amplitude desse engajamento.

Nota-se que o CNMP e os diversos ramos do Ministério Público têm se empenhado na construção de um robusto arcabouço para a atuação estratégica. Esse empenho se apresenta, em primeiro lugar, inexoravelmente pela extensão da normatização da Governança Pública. Por exemplo, o CNMP estabelece sua Política de Gestão de Pessoas por meio da Portaria CNMP-PRESI nº 81, de 2021, e orienta o processo de elaboração do seu Plano de Gestão com a Portaria CNMP-PRESI nº 304, de 2024.

Paralelamente, Ministérios Públicos Estaduais, como o de São Paulo (MPSP), editam resoluções disciplinando o Plano de Contratações Anual (Resolução nº 1.769/2024-PGJ), ou criando, por exemplo, protocolos para incidentes de segurança de dados pessoais (Resolução n. 1854-2024-PGJ). O MP do Paraná (MPPR) também participa, com foco na governança de TI, conforme se constata pela instituição do seu Comitê Estratégico (Resolução nº 3276/2011-PGJ), e diretrizes para a LGPD (Nota Técnica nº 001/2023).

A institucionalização de Planos Estratégicos Institucionais - PEIs também é uma vertente desse arcabouço, com exemplos como os do Ministério Público Militar (MPM 2023-2026) e o do Ministério Público do Estado de Mato Grosso (MPMT 2024-2031). Este

último é particularmente relevante, pois apresenta detalhamento de projetos estratégicos e a inclusão da participação social. O estabelecimento de indicadores e metas, visível na Cartilha de Gestão Estratégica do MPF e no histórico sobre Gestão Estratégica 2009-2022 do MPGO, reforça a orientação aos resultados e a visão de longo prazo. A literatura corrobora que tais elementos são imprescindíveis para a governança estratégica adequada (Bertolini; Nogueira, 2022; Andrews et al., 2021).

A modernização da gestão é impulsionada pela adoção de metodologias como Business Process Management - BPM - e o incentivo a práticas inovadoras, como o uso de tecnologia. A Tabela 10 demonstra essa tendência, com o MPF apresentando sua Metodologia de Gestão de Processos e a respectiva Instrução Normativa, enquanto o MPM apresenta seu Manual de Gestão de Processos. O MPMT traz inovações tecnológicas como o Sisplan e o MPMT+Social para a gestão estratégica.

O CNMP também estimula a inovação a partir de programas como a Carta do Rio de Janeiro: Os Desafios do Ministério Público na era da Inovação e o Prêmio CNMP. Investigadores recentes apontam que a articulação entre diferentes níveis de planejamento e o uso de indicadores objetivos são essenciais para o desempenho organizacional e a accountability, particularmente quando existem transparência e participação social (Bertolini; Nogueira, 2022; Andrews et al., 2021). Os relatórios de auditoria de gestão do CNMP e do TCU, que também foram citados, frequentemente indicam a necessidade de monitoramento e avaliação.

Não obstante a colaboração dos Ministérios Públicos Estaduais, Federal e Militar na formulação e instituição de seus planejamentos estratégicos a análise do Quadro 10 aponta menor evidência documental de planos táticos e operacionais formais e explicitamente detalhados e seus graus de disponibilização. Esta constatação enseja uma possibilidade de aprimoramento no tocante à maior explicitude e divulgação destes instrumentos de desdobramento estratégico. A literatura evidencia que o desenvolvimento e a articulação entre os níveis estratégico, tático e operacional são vitais para a realização efetiva das estratégias e o fortalecimento da responsabilidade pública (Bertolini; Nogueira, 2022).

Documentos referenciais, como o Referencial sobre Governança para Líderes dos Ministérios Públicos do CNMP, cumprem um importantíssimo caráter educacional e formativo. Sua abrangente presença no Quadro 10, associada a muitas palavras-chave como Norma regulamentadora de Governança Pública, Planejamento Estratégico instituído, Indicadores e Metas, Monitoramento, Cadeia de Valor, Fomento a práticas inovadoras e BPM, confirma sua abrangente força. Este documento se propõe a fomentar a cultura da excelência,

da transparência e da construção da confiança, ao apresentar um referencial conceitual e um guia de boas práticas. Esses elementos informam e moldam a mentalidade estratégica dos administradores ministeriais, reconhecidos como pontos fulcrais para a governança contemporânea e para a participação dos cidadãos (Andrews et al., 2021), fixando, assim, a interligação entre liderança qualificada, governança eficaz e estratégia eficiente no âmbito do Ministério Público brasileiro.

Concluído o panorama da estratégia no Ministério Público, por meio da análise de seus documentos e normativas oficiais, aqui entra a investigação para seguir buscando compreender tais dinâmicas. A seção seguinte cuidará das percepções e das experiências dos atores diretamente envolvidos com a concepção e a implementação da estratégia, a partir das informações que foram colhidas nas entrevistas semiestruturadas, enriquecendo os achados documentais com as práticas dos integrantes e administradores da instituição.

4.3.2 Percepções dos gestores

Após a análise dos documentos oficiais sobre o Eixo Estratégia no Ministério Público, esta seção foca nas perspectivas dos gestores, obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas. O objetivo é compreender as vivências e interpretações práticas desses atores em relação à formulação e implementação da estratégia institucional. Os principais dados foram sistematizados e estão consolidados no Quadro 11 – Síntese das transcrições das entrevistas semiestruturadas - Eixo Estratégia, apresentado a seguir, buscando complementar a análise documental com achados da aplicação cotidiana, em termos de diretrizes estratégicas.

Quadro 11 - Síntese das transcrições das entrevistas semiestruturadas - Eixo Estratégia.

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
1. Existe um Planejamento Estratégico instituído pela mais alta instância de tomada de decisão? Descreva o Planejamento Estratégico da sua instituição.	Sim, então. Então, nós temos um plano novo. Ele Foi estabelecido apesar de já ter atuado nessa área sair, né? Os últimos 10 anos foi eu trabalhei dele. Mas agora nós temos um novo plano Ele Foi estabelecido em 2026 de 2022, o horizonte temporal dele é até 2026. Então foi feito ano passado com a participação aí da instituição como um todo.	Tá, existe aqui. Os ciclos são de 10 anos. A gente está no segundo: o primeiro foi 2009-2019, agora 2019-2029.	Não foi tomada pela alta pela alta administração, como te falei existe um comitê de gestão, ele é presidido pelo Procurador Geral. Além dele tem mais o subjurídico sub administrativo a corregedora enfim toda a alta administração representantes do dos promotores das entradas representantes dos caos e da área administrativa.	Sim, ele é de 2020. [...] Foi feito pelos promotores, dependendo do assunto teve promotor, teve servidor, e depois foi para o comitê de gestão validar, né? Mas teve evento.	Existe. O PE-MPRS 2022/2029 foi desdobrado em OKRs e ações estratégicas em 2023, por meio de uma metodologia que está inspirando a definição da gestão e governança do planejamento estratégico.	Sim, existe um planejamento estratégico formalmente instituído pela alta administração. O atual planejamento estratégico do MPSP abrange o período de 2020 a 2029 e foi elaborado com a participação de diversos setores da instituição, incluindo membros, servidores e representantes da sociedade civil.	Sim o PEI é aprovado por portaria do Procurador-Geral.

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
2. O Planejamento Estratégico foi formulado para o longo prazo, ou seja, de cinco a dez anos? Como a sua instituição garante que o Planejamento Estratégico seja formulado para o longo prazo?	Então, nós tivemos um plano anterior que foram 10 anos. E depois desse de 10 anos, ele foi prorrogado por um período. Nós tivemos a questão aí de pandemia e tudo e o novo plano, inclusive foi trabalhado nessa época, né? E foi formulado aí já um plano com um Horizonte menor.	Sim, 2019-2029.	Então João nós fizemos a adesão ao mapa estratégico do Conselho Nacional, né. Nosso o nosso planejamento ele também tem nove anos e com revisões trianuais, né.	Desenvolvido para um horizonte de 6 anos, com revisões a cada 3 anos.	Sim. Prazo de 2022/2029. Por enquanto, a instituição ainda se organiza para fixar essa garantia, o que se pretende normatizar junto com a gestão e governança do planejamento estratégico.	Sim, o planejamento estratégico do MPSP é formulado para um período de 10 anos, visando garantir uma visão de longo prazo para as ações da instituição. A cada três anos, o planejamento é revisado para verificar se as metas estão sendo alcançadas e se as estratégias ainda são adequadas.	O atual PEI tem período de vigência 2023-2030. É previsto Revisões pela RAE.

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
3. O Planejamento Estratégico possui os elementos de missão, visão de futuro, valores, perspectivas, objetivos e foi detalhado em forma de um Mapa Estratégico? Como a sua instituição garante que o Planejamento Estratégico possua os elementos de missão, visão de futuro, valores, perspectivas, objetivos e seja detalhado em forma de um Mapa Estratégico?	Foi sim, foi comunicado está comunicado para a instituição para todas as unidades, o plano foi distribuído para todos.	Sim, perspectivas, objetivos e foi detalhado em forma de um mapa estratégico.	Sim, usou a metodologia do BSC também.	Sim.	Sim. Não há normativa para essa garantia.	Sim, o planejamento estratégico do MPSP possui elementos como missão, visão, valores e objetivos, que são amplamente divulgados para todos os membros e servidores da instituição, bem como para a sociedade em geral. A missão, visão e valores da instituição estão disponíveis no site do MPSP, em banners, informativos e outros materiais de comunicação.	Sim o PEI 2023-2030 contempla esses elementos. No momento da elaboração do PEI foi considerado um forms de consulta pública: Pode ser consultado em histórico do PEI https://mpt.mp.br/planejamento-gest-ao-estrategica/gest-ao-estrategica/pei_2023_2030

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
4. O Planejamento Estratégico foi decomposto nas ferramentas de planejamento exigidas pela Constituição Federal do Brasil que são: o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias do ano e a Lei Orçamentária Anual? Como a sua instituição garante que o Planejamento Estratégico seja decomposto nas ferramentas de planejamento exigidas pela Constituição Federal do Brasil?	Sim, sim, ele é alinhado, quando é feito, né? O orçamento do plano do orçamento institucional. Ele é aliado a estratégia da instituição, então, ele tá todo dentro disso.	É, sim, ele foi... no nosso entendimento, ainda de forma muito genérica. Ele não chegou no nível de detalhamento e comprometimento com cada uma das despesas, mas sim, ele consta em todas as peças orçamentárias.	João Esse é um Desafio ele conversa com arcabouço os orçamentário. Mas a gente não tem uma metodologia em que eu possa te dizer claramente. Onde está localizado o recurso para uma ação estratégica ou para um objetivo estratégico.	O João, eu acho que não. Aqui dele só foi... só foi os planos hoje para mim. Foi cada área teve o seu desdobramento. Então, o RH tem, administração tem. Então, eles têm desdobramentos até chegar no anual.	Parcialmente. Houve a preocupação com o alinhamento de ações estratégicas no PPA, mas é uma área que ainda precisa de muito trabalho para ficar bem alinhada.	Sim, o planejamento estratégico do MPSP é decomposto em ferramentas como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Essa decomposição garante que as ações da instituição estejam alinhadas com as prioridades do governo e que os recursos sejam alocados de forma eficiente e transparente.	Há esses elementos, mas não há um alinhamento detalhado especificado em cada ação com o PEI.

5. O Planejamento Estratégico foi decomposto em planos táticos e estes possuem indicadores e metas? Como a sua instituição garante que o Planejamento Estratégico seja decomposto em planos táticos e estes possuam indicadores e metas?	É não antigamente na primeira versão, nós tínhamos os painéis de contribuição, né? Então, agora nós foi criado uma outra ferramenta. Que tem o plano planejamento estratégico tem o plano geral de atuação que é da administração superior é o plano do a gente poderia colocar assim que é o plano geral de atuação é do Procurador Geral, né? Vai ser o plano de do governo dele nos próximos dois biênicos. E para cada unidade tem o plano de atuação das unidades onde onde é a unidade ela elabora baseado nos objetivos estratégicos que são atendimentos na área dela. Qual vai ser a atuação naquele ano, né?	O primeiro ciclo foi bastante detalhado, mas pouco implementado porque chegou num nível de rigor muito grande. Agora a gente customizou, tem indicadores para todos os objetivos, mas focalizados (um, dois, não passa de três).	Sim, ele é implantado e ele possui indicadores e metas.	Foram feitos. [...] Não conseguimos medir, mas sim. [...] O PGA é comum para todo mundo, ele é igual para todo mundo, a única coisa que muda é a forma de executar e mensurar que ele pode colocar R ou não.	O PE foi desdobrado em OKRs e ações/projetos estratégicos com indicadores e metas.	Sim, o planejamento estratégico do MPSP é decomposto em planos táticos, que definem as ações específicas a serem realizadas para alcançar os objetivos estratégicos. Cada plano tático possui indicadores e metas, que permitem monitorar o progresso das ações e verificar se os resultados estão sendo alcançados.	Cada objetivo estratégico do PEI apresenta, no mínimo, um indicador e uma meta respectiva. As Unidades Regionais apresentam Planos de Gestão das Unidades alinhados ao PEI com indicadores e metas
--	--	--	---	--	--	--	--

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
	Então existe o objetivo estratégico. Aí eles determinam um sinalizador de resultado, ou seja, o que que eu quero é como resultado disso daqui, quais vão ser as iniciativas estratégicas estabelecidas, qual vai ser a contribuição daquela unidade? Para aquela iniciativa e quais os resultados que ele pretende alcançar e depois a cada período. Aquilo é avaliado para ver se os resultados foram atingidos, né? E se esses resultados foram atingidos por meio de um plano de ação ou por um projeto. Então, ele tá bem estruturadinho nisso daí.						

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
6. Os planos táticos foram decompostos em planos operacionais e estes possuem indicadores e metas? Como a sua instituição garante que os planos táticos sejam decompostos em planos operacionais e estes possuam indicadores e metas?	Não, eles são eles são decompostos.	Aqui eles chamam de plano de gestão.O plano de gestão foi decomposto em planos operacionais.	Aqui a gente chama o operacional de iniciativas ou ações estratégicas que advém do plano tático diferente da das ações macro, é como se fosse assim desdobramento em cadeia.	Também é utilizado PGA comum a todos.	O PE foi desdobrado em OKRs e ações/projetos estratégicos com indicadores e metas.	Sim, o planejamento estratégico do MPSP também é decomposto em planos operacionais, que detalham as atividades a serem realizadas no dia a dia da instituição. Cada plano operacional possui indicadores e metas, que permitem monitorar o desempenho das atividades e verificar se os resultados estão sendo alcançados.	As Unidades Regionais apresentam Planos de Gestão da Unidade alinhados ao PEI com indicadores e metas. Houve todo um material de diretrizes e modelos enviado às Undiades Regionais. As Secretarias da Procuradoria Geral do trabalho têm planos de ação e anualmente elaboram relatório do monitoramento desses planos.

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
7. Os objetivos do Planejamento Estratégico possuem indicadores e metas que permitam avaliar o seu alcance? Como a sua instituição garante que os objetivos do Planejamento Estratégico possuam indicadores e metas que permitam avaliar o seu alcance?	Sim, inclusive o mpdft tá adotando a metodologia do okr. Para fazer esse monitoramento, né? Então o trabalho para esse próximo plano é trabalhar com essa metodologia que é uma metodologia. Mais ou menos nova, né? As pessoas pensam que surgiu há cinco anos, mas não ela tem mais bem mais tempo, mas entrou na administração pública há pouco tempo, então é tá sendo trabalhado com essa metodologia.	Então, nós estamos nos organizando para fazer esse levantamento semestral. Ele possui indicadores. Na área finalística, a gente já tinha o RAF (Relatório da Atuação Funcional), que os promotores recebem mensalmente. Agora estamos começando a levantar também as contribuições para os objetivos.	Sim, João tem sim. É o estratégico, a gente faz duas RAS anuais, né? Uma no começo do ano e uma outra no meio do ano, né?	Sim, agora a gente está trabalhando nesse painel de mensuração da estratégia, onde a gente está conectando projetos, o KR, SAJ... a gente está conseguindo, da primeira vez, mensurar esses indicadores.	O PE foi desdobrado em OKRs e ações/projetos estratégicos com indicadores e metas.	Sim, o planejamento estratégico do MPSP possui indicadores e metas que permitem avaliar o seu alcance. Esses indicadores e metas são definidos de forma clara e objetiva, e são monitorados periodicamente para verificar se os resultados estão sendo alcançados.	Cada objetivo estratégico do PEI apresenta, no mínimo, um indicador e uma meta respectiva.

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
8. Os indicadores e metas dos planos estratégico, tático e operacional estão sendo monitorados periodicamente e têm seus resultados comunicados e transparentes?	Sim, tem a própria página da área de planejamento, né? Tem a própria internet as notícias as ações e alguns projetos, eles são destacados também por meio de notícias. Acontecem alguns eventos geralmente online, né para ver uma visão uma participação maior para quem tá mais distante, mas sim são comunicados e a uma transparência dos resultados.	Estamos nos organizando para o levantamento semestral, que possui indicadores. Na área finalística, já tínhamos o RAF (Relatório da Atuação Funcional) com informações sistematizadas mensalmente. Estamos começando a levantar a contribuição em relação aos objetivos. Além desse monitoramento, os indicadores e metas do planejamento estratégico e tático ainda estão em construção.	Sim, por meio de duas reuniões anuais.	Nem todos, mas alguns [indicadores] estão no Portal da Transparência... tanto para a sociedade quanto internamente. Temos outros painéis e planilhas que dão visibilidade às informações, incluindo os resultados.	Os resultados são comunicados e transparentes, mas o monitoramento ainda eh artesanal. Atualmente, a melhoria desse monitoramento é prioridade do setor.	Sim, o MPSP realiza o monitoramento e a avaliação do planejamento estratégico de forma contínua. Os resultados são divulgados para a sociedade por meio de relatórios de gestão, audiências públicas e outros canais de comunicação. Além disso, o MPSP possui um sistema de controle interno que acompanha a execução do planejamento estratégico e verifica se as metas estão sendo alcançadas.	As medições dos indicadores estratégicos e a respectiva meta podem ser visualizados na página do planejamento estratégico do MPT, na internet.

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
9. Existem instâncias de Governança Estratégica na instituição que fazem o monitoramento e o controle continuados dos indicadores e metas, realizam reuniões para análises críticas e requisitam medidas de reforço ou corretivas para o cumprimento dos planos? Descreva como a sua instituição promove o monitoramento e controle contínuos dos indicadores e metas, realiza reuniões para análises críticas e requisita medidas de reforço ou corretivas para o cumprimento dos planos.	Tem um comitê de avaliação da Estratégia? é o Olha eu não sei se o nome é realmente esse agora, mas é um comitê que trabalha a parte de acompanhamento da Estratégia, né? E ele tem a participação da área técnica a participação da administração superior também.	Sim.	Existem instâncias de governantes estratégica na instituição que fazem monitoramento e o controle dos indicadores metas e reuniões de análises críticas e requisitos.	Não é sempre tá João, mas tem..	Ainda não, a ideia eh implantarmos a partir de 2025. Por ora, apenas acionamos os responsáveis pelas ações buscando os resultados anuais e impulsionamos por demanda.	Sim, o MPSP possui diversas instâncias de governança para monitorar e controlar o planejamento estratégico, incluindo o Conselho Superior do Ministério Público (CSMP), a Procuradoria-Geral de Justiça (PGJ), o Comitê de Planejamento Estratégico (CPE) e a Auditoria Interna.	Há anualmente a Reunião de Análise da Estratégia. As atas constam da página da Gestão Estratégicas do MPT, no campo PEI 2023-2030. A página está disponível na internet.

10. Existe uma cadeia de valor no âmbito da instituição que foi decomposta em Macroprocessos e Processos (Rotinas de Trabalho) que permitem inferir que existem os requisitos de BPM (Business Process Management) aplicados à Gestão Pública? Descreva como a sua instituição decompõe a cadeia de valor em Macroprocessos e Processos (Rotinas de Trabalho).	Sim se estabelecido em 2020. Né a cadeia de valor e eu os processos da instituição. Eles foram eles foram agrupados em três né? São os processos finalísticos de governança e os de gestão, né? Também foi a área de planejamento que conduziu isso daí foi feito de forma colaborativa teve representantes do pessoal que trabalha com o BPM. Para auxiliar isso daí e também é com integrantes da instituição. Dessas diversas instâncias né? Então fizeram uma primeira versão, ela foi divulgada para instituição foi avaliada por uma equipe técnica e aí ela foi validada pela administração	Ela foi feita, mas não para todas as áreas. Então, não dá para dizer que tenha. Houve o início, o método é esse, mas não tem para a instituição como um todo.	Nós fizemos um. Momento de Formação com a professora inicia, né? E no final desse processo gerou a nossa cadeia de valor que inclusive vai passar por revisão com o trabalho que a FGV está fazendo aqui.	Estamos terminando, ela foi entregue já, o desenho dela. A gente está terminando de validar alguns processos mais de baixo nível. A gente não tinha isso, é novidade.	0 MPRS tem uma unidade de gestão de processos e uma unidade de certificação de qualidade que definem, respectivamente, as rotinas de trabalho da área judicial e extrajudicial e administrativa.	Sim, o MPSP possui uma cadeia de valor definida, que identifica as principais atividades da instituição e como elas se relacionam para gerar valor para a sociedade. Além disso, o MPSP utiliza o Business Process Management (BPM) para mapear e otimizar os seus processos, buscando garantir a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.	Há a cadeia de valor do MPT contendo macroprocessos finalísticos e macroprocessos gerencias. Além disso há a arquitetura de processos: processos nível 0 a nível 2. Há também o portfólio de processos. O detalhamento desses instrumentos podem ser consultados na página da Gestão Estratégicas do MPT, campo Gestão de Processos. A página está disponível na internet.
--	--	---	---	---	--	--	--

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
	superior pela Procuradoria Geral de Justiça e ele está publicado, né disponível. Inclusive agora quando nós fomos fazer o nosso relatório de gestão para o TCU. A nossa prestação de contas ela foi aliada a cadeia de valor também, né? O plano estratégico e a cadeia de valor.						

11. Os planos institucionais possuem elementos para avaliar a sustentabilidade socioeconômica e ambiental da instituição e sua preparação para os desafios das mudanças climáticas? Descreva como a sua instituição avalia a sustentabilidade socioeconômica e ambiental da instituição e sua preparação para os desafios das mudanças climáticas.	Sim, inclusive o planejamento estratégico, ele é alinhado a agenda né da ONU agenda 2030. Nós também temos uma unidade de gestão ambiental que faz o plano de resíduos plano estratégico da instituição. Então sim, ela tá alinhada com as questões de sustentabilidade também.	Então, eles existem nos planos, mas assim, o meu entendimento é que tá mais na proposta do que no acompanhamento. Em relação à sustentabilidade ambiental, tem uma comissão interna com representantes de várias áreas.	Pessoal, a gente lançou também no ano passado o nosso plano de gerenciamento de resíduos sólidos, né? É isso foi um trabalho feito muitas mãos, mas assim um trabalho bem bacana.	Não. [...] Tem? Eu não sei, não me recordo. Pode ser que eu fale aqui na minha resposta por não conhecer todo ele, que quando eu cheguei já tinha sido criado e eu não participei, né.	O MPRS instituiu em 2023 um gabinete de estudos climáticos que está fazendo parcerias com universidades e organizações para levantamento de dados de sustentabilidade ambiental.	Sim, o planejamento estratégico do MPSP incorpora a sustentabilidade socioambiental como um dos seus principais eixos. A instituição busca reduzir o seu impacto ambiental, promover a inclusão social e garantir a justiça ambiental. O MPSP possui diversas iniciativas nessa área, como o programa de gestão de resíduos sólidos, o programa de eficiência energética e o programa de educação ambiental.	Há o Plano de Logística Sustentável e uma Secretaria de Gestão Socioambiental a qual cabe assessorar o Procurador-Geral do Trabalho na gestão socioambiental das atividades institucionais; propor, implementar e gerir projetos, ações e medidas de conscientização socioambiental e de promoção da qualidade de vida no trabalho; difundir boas práticas de gestão socioambiental; propor critérios de sustentabilidade socioambiental para a aquisição ou contratação de bens, serviços e obras; monitorar a gestão socioambiental no âmbito das Unidades
---	--	--	--	---	---	---	---

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
							Regionais; elaborar o relatório anual das atividades desenvolvidas.

Fonte: Elaboração Própria.

4.3.3 Triangulação dos dados - Eixo Estratégia

A análise comparativa das evidências documentais (Quadro 10) e das percepções dos gestores entrevistados (Quadro 11) demonstra o que a literatura afirma: a estratégia é indispensável à boa Governança Pública, principalmente quando associada ao planejamento de longo prazo, a objetivos claramente definidos e à integração entre diversos níveis institucionais (Conti et al., 2019; Newman; Head, 2021). Por meio da documentação institucional, é possível identificar normas de planejamento estratégico, de plano de longo prazo, de definição de missão, visão, valores, indicadores e metas, bem como iniciativas de inovação e de sustentabilidade. Tais práticas são verificáveis em diversos órgãos: no CNMP, no MPSP, no MPF, no MPAC, dentre outros, demonstrando que há esforço em formalizar e padronizar diretrizes estratégicas.

Em contrapartida, as entrevistas mostram que, em muitos casos e na prática, muitos desses mecanismos ainda estão em implementação ou são parcialmente aplicados. Os gestores mencionam a natureza formal dos planejamentos em sentido estratégico, a qual é, normalmente, de cinco a dez anos, e a necessidade de alinhamento aos instrumentos constitucionais (PPA, LDO, LOA). Contudo, eles identificaram, entre dificuldades, a de decompor os planos, táticos e operacionais, a de definir e monitorar indicadores e metas e a de institucionalizar práticas de inovação e sustentabilidade. O monitoramento dos resultados, embora existente, ainda é feito de maneira artesanal na maioria dos casos e, além disso, há um processo de amadurecimento na integração das instâncias; estas, ligadas com a governança estratégica.

Dessa forma, pode-se afirmar que a dimensão Estratégia nos Ministérios Públicos brasileiros ainda está em desenvolvimento e que, embora haja avanços em sua formalização e no reconhecimento da importância do tema, existem desafios para que essa dimensão se consolide em práticas mais integradas, inovadoras e alinhadas às melhores referências da literatura científica de excelência. A contínua inovação na área de planejamento, monitoramento e inovação é um dos fatores principais para garantir uma Governança Pública mais eficiente, transparente e de continuidade em termos das suas tendências e exigências contemporâneas.

4.4 DIMENSÃO CONTROLE, MONITORAMENTO E TRANSPARÊNCIA: EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS E PRÁTICAS PERCEBIDAS

A dimensão Controle, Monitoramento e Transparência é reconhecida, na literatura de excelência, como um dos principais pilares da boa Governança Pública, pois assegura a

integridade, a eficácia e a *accountability* das instituições (TCU, 2014; Noja et al., 2019; Barreto & Vieira, 2021). No caso dos Ministérios Públicos, esses mecanismos se configuram tanto em normas e estruturas formais como nas práticas cotidianas de auditoria, controle interno e externo, transparência ativa e participação social. Este tópico faz uma análise integrada das evidências documentais e das percepções dos gestores que foram entrevistados, possibilitando compreender, na prática dos Ministérios Públicos brasileiros, como os princípios de controle, monitoramento, controle e transparência, estudados de forma abundante na literatura de referência internacional, têm sido assimilados e experimentados.

Neste contexto, serão apresentadas inicialmente as informações obtidas pela pesquisa documental, seguida das percepções qualitativas dos gestores, conforme compõem o quadro de diálogo entre as melhores práticas e dificuldades indicadas pelas publicações científicas de maior impacto.

Quadro 12 - Controle, monitoramento e transparência por palavras-chave.

Palavra-Chave	Trechos do Referencial Teórico
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	• Alencar (2018): Propõe agenda para mitigar conflitos de interesses na governança de empresas estatais. • TCU (2014): Enfatiza o gerenciamento de riscos estratégicos como uma das funções da Governança Pública. • Barreto e Vieira (2021) acrescem a esses controles a necessidade de garantir integridade, pois, no âmbito dos programas de integridade pública... • Carvalho (2018) afirma que a análise de riscos é um componente essencial do mecanismo de controle na GP...
Controle Interno	• TCU (2014): Destaca a importância de auditar e avaliar o sistema de gestão e controle. • Leal et al. (2022), é necessário que haja políticas e ferramentas de Controle Interno e de integridade... • Barreto e Vieira (2021) acrescem a esses controles a necessidade de garantir integridade...
Controle Externo	• TCU (2014): Enfatiza a importância de auditar e avaliar o sistema de gestão e controle. • Malbon et al. (2018): A responsabilização no NDIS é complexa, envolvendo múltiplas lógicas institucionais e camadas de responsabilização... • Barreto e Vieira (2021) abordam a boa governança em termos de sua dimensão normativa, enfocando a importância de estabelecer cadeias claras de responsabilidade...
Auditoria Proativa e Preventiva	• TCU (2014): Destaca a importância de auditar e avaliar o sistema de gestão e controle
Monitoramento da Produção Institucional	• Black (2008) ressalta que, na Governança Pública, a busca por eficácia, transparência e responsabilidade não é apenas uma questão de escolher entre princípios ou regras detalhadas, mas sim de reconhecer a necessidade de confiança como base para a eficácia da regulamentação
Transparência Institucional	• Noja et al. (2019): Definem a Governança Pública como a gestão dos assuntos públicos de maneira transparente, responsável e participativa.

	• Filgueiras et al (2020) abordam as capacidades políticas e de governança da burocracia brasileira... • Van der Voet (2017) aborda a importância de um modelo de gestão que dê transparência aos atos públicos, como fundamental a boa Governança. • TCU (2014): Enfatiza a importância de auditar e avaliar o sistema de gestão e controle. • De acordo com Bucci et al. (2023), a Administração Pública enfrenta desafios complexos que vão além dos requisitos mecanizados e controles tradicionais
Comunicação Institucional	• Eckert et al (2022) a teoria corrobora a importância dos mecanismos de comunicação adaptativos para que as organizações se ajustem ao cenário. • Alencar (2018) a regulação negociada é vista como uma ferramenta para construir consensos, reduzir conflitos e fomentar a inovação e eficiência regulatória e destaca a comunicação
Controle Social	• Matias-Pereira (2010): Afirma que o controle da Administração Pública é um processo que envolve diversos atores, incluindo o Estado, o usuário e a sociedade civil. • Nesse sentido, o Modelo de Governança em Rede, e de acordo com Cavalcante et al. (2018), são importantes para ter o acompanhamento das análises de eficiência. • A participação de todos os interessados, sob a coordenação do Estado, na solução dos problemas comuns (Buta e Teixeira, 2020)
Ouvidorias	• Alencar ressalta a necessidade da prestação de contas para isso (Alencar, 2018)
Conselhos Sociais	-
Sustentabilidade Socioeconômica e Ambiental	• Noja et al. (2019): Afirma que a Governança Pública envolve a colaboração entre autoridades estatais, cidadãos e outros atores visando ao desenvolvimento sustentável e ao bem-estar social.
Adaptação a Mudanças Legais e Normativas	• A flexibilidade organizacional, na adaptação a Pandemia de Covid-19 (Eckert et al, 2022) Schmidt e Wood (2019) para a Governança da União Europeia, por exemplo, ela estaria quase predestinada ao fracasso, ou ao sucesso
Código de Conduta	• Os Códigos de ética e conduta servem para orientar e nortear a atuação dos membros. (Mazza e Furlotti, 2020) • Furlotti e Mazza (op. cit.) enfatizam que a liderança voltada para a implementação de um Código de Ética enfrenta múltiplas facetas, que vão além do simples estabelecimento de normas de conduta. • Para garantir a qualidade e aplicabilidade desse código é necessário impor o respeito pelas leis, conforme apontam os estudos de Garegnani et al. (2015) e Stevens (2008)
Punições	• Furlotti e Mazza (op. cit.) abordam a aplicação de penalidades eficazes para transgressões que violem os princípios e normas da Administração Pública. • Alencar (2018) traz que a imposição de sanções a agentes públicos deve estritamente respeitar princípios fundamentais, como o devido processo legal...

Fonte: Elaboração Própria.

O quadro acima detalha os fundamentos teóricos que sustentam a administração pública, abrangendo diferentes aspectos da fiscalização, supervisão e clareza nas operações. O mapeamento e a supervisão de riscos na esfera institucional minimizam conflitos de interesse. A supervisão estratégica de perigos, por sua vez, assegura a integridade e considera a avaliação de riscos como um componente básico das estruturas de controle.

Em relação à fiscalização interna, ressalta-se a importância de examinar e avaliar os sistemas de gestão e supervisão, bem como a necessidade de políticas e instrumentos para o controle interno e a preservação da integridade. Quanto à fiscalização externa, é igualmente enfatizado o escrutínio e a avaliação dos sistemas administrativos, embora a responsabilidade em determinadas iniciativas seja complexa, tornando imperativo o estabelecimento de cadeias de responsabilidade inequívocas.

A abordagem de auditoria proativa e preventiva também foca no escrutínio e na avaliação dos sistemas de gestão e supervisão com uma perspectiva antecipatória. O acompanhamento da produção institucional, por sua vez, busca eficiência, abertura e responsabilização, fundamentando a eficácia da regulamentação na necessidade de confiança.

A abertura institucional é definida como a administração dos assuntos públicos com transparência, responsabilidade e envolvimento, considerando as capacidades políticas e administrativas da burocracia nacional. Um modelo de gestão que revele as ações governamentais é necessário, embora existam desafios complexos que superam as exigências processuais e medidas de supervisão convencionais.

A comunicação na esfera pública exige vias de comunicação flexíveis para a adaptação organizacional ao cenário. A regulamentação negociada serve como um meio para alcançar consenso, diminuir atritos e estimular a inovação e a eficácia regulatória, valorizando o intercâmbio de informações.

A fiscalização social é caracterizada como um processo de controle da administração que envolve múltiplos atores, incluindo o Estado, os cidadãos e a sociedade civil. Os modelos administrativos em rede são importantes para monitorar as avaliações de eficiência, promovendo a participação de todos os interessados sob a liderança estatal para resolver problemas compartilhados.

A necessidade de prestar contas é um aspecto importante relacionado às ouvidorias. Por outro lado, a tabela não apresenta informações detalhadas sobre os conselhos sociais. A sustentabilidade socioeconômica e ambiental depende da colaboração entre entidades governamentais, cidadãos e outros grupos para o desenvolvimento duradouro e o bem-estar da comunidade.

A capacidade de adaptação a alterações legais e normativas implica na agilidade organizacional, como demonstrado na resposta à pandemia, indicando que o destino de uma organização, seja sucesso ou fracasso, está ligado à sua flexibilidade.

Um código de conduta serve para orientar e direcionar as ações dos membros, e a liderança na implementação de diretrizes éticas envolve complexidades que vão além da

simples definição de regras, exigindo que a eficácia e a relevância de tais diretrizes sejam asseguradas pela observância das disposições legais. Por fim, a aplicação de consequências eficazes para infrações de princípios e regras do setor público é abordada, enfatizando que a imposição de penalidades a servidores públicos deve seguir rigorosamente preceitos fundamentais, como o devido processo legal.

4.4.1 Evidências documentais

Esta seção analisa os documentos encontrados que falam sobre controle, monitoramento e a transparência no Ministério Público brasileiro, os quais foram encontrados nos portais eletrônicos do CNMP e das unidades ministeriais. Ela tem por objetivo analisar a documentação que orienta essas práticas. As evidências encontradas foram organizadas no Quadro 13, que organiza os achados nesse tema por palavra chave.

Quadro 13 - Palavra-chave, Órgão, Documento, Localizador - Eixo Controle, Monitoramento e Transparência.

Palavra-chave	Órgão	Nome do Documento	Localizador
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	MPM	Plano de Integridade do Ministério Público Militar - Biênio 2024-2025	12
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	MPMG	Resolução PGJ N° 34, DE 25 DE JUNHO DE 2024. Aprova a Declaração de Apetite a Riscos (RAS).	7
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	MPPR	Compliance no terceiro setor	65
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	CNMP	Governança para líderes dos Ministérios Públicos	96
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	MPMG	Resolução N° 4681/2021	227

Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	MPF Montes Claros/MG	Sentença judicial que julga parcialmente procedente ação civil pública movida pelo MPF contra a União	262
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	IEPMRJ	Artigo: a gestão de riscos como ferramenta de apoio à tomada de decisão	236
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	IEPMRJ	Artigo: a gestão de contratos como ferramenta de apoio à gestão de riscos	238
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Proposta de agenda para mitigar conflitos de interesses na governança de empresas estatais	259
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Aborda iniciativas na área criminal, como persecução penal eficiente e enfrentamento ao crime organizado	243
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	Relatório de Gestão de Pessoas	MPF	204
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	Relatório de Gestão de Riscos	ESMPU	205
Mapeamento e Gestão de Riscos Institucionais	CNMP	Fixação de diretrizes para a elaboração do Programa de Integridade pelos ramos e unidades do Ministério Público brasileiro	195
Controle Interno	MPMG	Resolução PGJ N° 13, de 24 de abril de 2023. dispõe sobre as atribuições da auditoria interna (audi).	9
Controle Interno	CNMP	Governança para líderes dos Ministérios Públicos	96
Controle Interno	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Controle Interno	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Controle Interno	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Controle Interno	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Controle Interno	MPMG	Resolução nº 4681/2021	227
Controle Interno	CNMP	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa	263

Controle Interno	MPF Montes Claros/MG	Sentença judicial que julga parcialmente procedente ação civil pública movida pelo MPF contra a União	262
Controle Interno	ESMPU Diagnóstico IA-CM	Relatório de Diagnóstico IA-CM	206
Controle Interno	CNMP	Resolução nº 286 de 12 de março de 2024	223
Controle Interno	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Discute projetos para patrimônio público, incluindo educação patrimonial e controle social.	246
Controle Interno	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Examina modalidades de licitação aplicáveis ao serviço de iluminação pública municipal	256
Controle Interno	CNMP	Enunciados Aprovados no 1º Congresso de Defesa da Integridade	274
Controle Interno	TCU	Monitoramento das recomendações feitas no Acórdão 1.384/2022-TCU-Plenário (TC 039.606/2020-1 – Auditoria LGPD)	275
Controle Externo	CNMP	Governança para líderes dos Ministérios Públicos	96
Controle Externo	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Controle Externo	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Controle Externo	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Controle Externo	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Controle Externo	ESMPU Diagnóstico IA-CM	Relatório de Diagnóstico IA-CM	206
Controle Externo	MPF Montes Claros/MG	Sentença judicial que julga parcialmente procedente ação civil pública movida pelo MPF contra a União	262
Controle Externo	CNMP	Enunciados Aprovados no 1º Congresso de Defesa da Integridade	274
Controle Externo	CNMP	Relatório Anual de Atividades do CNMP e sobre a Situação do Ministério Público no País	202

Controle Externo	CNMP	Relatório Anual de Atividades do CNMP e sobre a Situação do Ministério Público no País	203
Controle Externo	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Examina modalidades de licitação aplicáveis ao serviço de iluminação pública municipal	256
Auditoria Proativa e Preventiva	CNMP	Governança para líderes dos Ministérios Públicos	96
Auditoria Proativa e Preventiva	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Auditoria Proativa e Preventiva	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Auditoria Proativa e Preventiva	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Auditoria Proativa e Preventiva	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Auditoria Proativa e Preventiva	CNMP	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa	263
Auditoria Proativa e Preventiva	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Discute projetos para patrimônio público, incluindo educação patrimonial e controle social.	246
Auditoria Proativa e Preventiva	CNMP	Enunciados Aprovados no 1º Congresso de Defesa da Integridade	274
Auditoria Proativa e Preventiva	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Discute o controle de licitações financiadas por organismos internacionais pelos Tribunais de Contas	257
Monitoramento da Produção Institucional	CNMP	Governança para líderes dos Ministérios Públicos	96
Monitoramento da Produção Institucional	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Monitoramento da Produção Institucional	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Monitoramento da Produção Institucional	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146

Monitoramento da Produção Institucional	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Monitoramento da Produção Institucional	CNMP	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa	263
Monitoramento da Produção Institucional	MPF Montes Claros/MG	Sentença judicial que julga parcialmente procedente ação civil pública movida pelo MPF contra a União	262
Monitoramento da Produção Institucional	CNMP	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa	263
Monitoramento da Produção Institucional	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Analisa a utilização de provas de acordos de leniência pelo TCU para responsabilização financeira	258
Monitoramento da Produção Institucional	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Apresenta inovações tecnológicas como o Sisplan e o MPMT+Social para gestão estratégica	247
Transparência Institucional	CNMP	Governança para líderes dos Ministérios Públicos	96
Transparência Institucional	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Transparência Institucional	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Transparência Institucional	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Transparência Institucional	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Transparência Institucional	CNMP	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa	263
Transparência Institucional	MPF Montes Claros/MG	Sentença judicial que julga parcialmente procedente ação civil pública movida pelo MPF contra a União	262
Transparência Institucional	CNMP	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa	263
Transparência Institucional	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Discute projetos para patrimônio público, incluindo educação patrimonial e controle social.	246

Transparência Institucional	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Exame do Sistema Nacional de Transparência e Combate à Corrupção (SNTC) e os Mecanismos de Controle Social da Administração Pública como Ferramentas para Efetivação do Direito Fundamental à Boa Administração Pública	257
Transparência Institucional	Iepmprj	Artigo: a gestão documental como instrumento de transparência e eficiência	234
Transparência Institucional	MPRS	Manual de ética e conduta do MPRS, detalhando princípios, deveres e responsabilidades	185
Transparência Institucional	CNMP	Enunciados Aprovados no 1º Congresso de Defesa da Integridade	274
Transparência Institucional	TCU	Monitoramento das recomendações feitas no Acórdão 1.384/2022-TCU-Plenário (TC 039.606/2020-1 – Auditoria LGPD)	275
Comunicação Institucional	CNMP	Governança para líderes dos Ministérios Públicos	96
Comunicação Institucional	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Comunicação Institucional	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Comunicação Institucional	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Comunicação Institucional	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Comunicação Institucional	CNMP	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa	263
Comunicação Institucional	MPF Montes Claros/MG	Sentença judicial que julga parcialmente procedente ação civil pública movida pelo MPF contra a União	262
Comunicação Institucional	MPMA	ESMP - Boletim Informativo Eletrônico da ESMP/MA	59
Comunicação Institucional	MPRS	Monitoramento das recomendações feitas no Acórdão 1.384/2022-TCU-Plenário (TC 039.606/2020-1 – Auditoria LGPD)	275
Controle Social	CNMP	Governança para líderes dos Ministérios Públicos	96

Controle Social	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Controle Social	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Controle Social	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Controle Social	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Controle Social	MPF Montes Claros/MG	Sentença judicial que julga parcialmente procedente ação civil pública movida pelo MPF contra a União	262
Controle Social	CNMP	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa	263
Controle Social	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Destaca projetos na área da cidadania, como educação inclusiva, saúde básica e segurança alimentar	242
Controle Social	Ministério Público do Estado de Mato Grosso	Discute projetos para patrimônio público, incluindo educação patrimonial e controle social.	246
Controle Social	ESMPU Diagnóstico IA-CM	Relatório de Diagnóstico IA-CM	206
Ouvidorias	CNMP	Governança para líderes dos Ministérios Públicos	96
Ouvidorias	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Ouvidorias	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Ouvidorias	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Ouvidorias	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166

Ouvidorias	CNMP	Relatório Anual de Atividades do CNMP e sobre a Situação do Ministério Público no País	202
Ouvidorias	CNMP	Relatório Anual de Atividades do CNMP e sobre a Situação do Ministério Público no País	203
Conselhos Sociais	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Conselhos Sociais	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Conselhos Sociais	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Conselhos Sociais	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Sustentabilidade Socioeconômica e Ambiental	MPRS	Fórum Nacional de Saneamento Básico e Licenciamento Ambiental - carta conjunta das entidades	68
Sustentabilidade Socioeconômica e Ambiental	CNMP	Governança para líderes dos Ministérios Públicos	96
Sustentabilidade Socioeconômica e Ambiental	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	102
Sustentabilidade Socioeconômica e Ambiental	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	109
Sustentabilidade Socioeconômica e Ambiental	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança.	146
Sustentabilidade Socioeconômica e Ambiental	CNMP	Apresenta o referencial Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, com foco em excelência, transparência e construção de confiança	166
Sustentabilidade Socioeconômica e Ambiental	CNMP	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa	263
Sustentabilidade Socioeconômica e Ambiental	MPF	Acordo judicial para reparação integral e definitiva relativa ao rompimento da Barragem de Fundão	210

Sustentabilidade Socioeconômica e Ambiental	IEPMPRJ Relatório Anual de Atuação do PROCON-MG	Artigo que aborda os resultados e o impacto das ações do PROCON-MG no ano de 2024	201
Sustentabilidade Socioeconômica e Ambiental	CNMP Monitoramento das recomendações feitas no Acórdão 1.384/2022-TCU-Plenário (TC 039.606/2020-1 – Auditoria LGPD)	Acordo judicial para reparação integral e definitiva relativa ao rompimento da Barragem de Fundão	275
Adaptação a Mudanças Legais e Normativas	CNMP	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança	166
Adaptação a Mudanças Legais e Normativas	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	Analisa os 30 anos da Constituição Federal de 1988, focando na constitucionalização do direito e cultura constitucional	252
Adaptação a Mudanças Legais e Normativas	CNMP	Fixação de diretrizes para a elaboração do programa de integridade pelos ramos e unidades do ministério público brasileiro.	195
Código de Conduta	CNMP	Ata da 1ª Reunião Ordinária do Comitê de Governança Corporativa	263
Código de Conduta	Esmipu Diagnóstico IA-CM	Relatório que aborda os resultados e o impacto das ações do PROCON-MG no ano de 2024	206
Código de Conduta	cnmp	Referencial sobre governança para líderes dos MPs, abordando excelência, transparência e construção de confiança	166
Punições	CNMP	Fixação de diretrizes para a elaboração do programa de integridade pelos ramos e unidades do ministério público brasileiro.	195

Fonte: Elaboração Própria.

A análise dos documentos presentes no quadro anterior revela um movimento institucional forte e amplo do Ministério Público brasileiro para fortalecer os mecanismos de controle e monitoramento e também os de transparência. Tal orientação acompanha as melhores práticas internacionais de governança, sendo representada através de artefatos como resoluções, planos e relatórios, denunciando a extensão de seu esforço. O papel fulcral do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) se destaca, mediante o Referencial sobre a Governança para Líderes dos Ministérios Públicos, referencial que passa por assuntos diversos do quadro, como gestão de riscos, controle interno, transparência institucional e sustentabilidade, demonstrando sua natureza transversal. A literatura recente tem apontado que mecanismos internos de governança, como diversidade e independência dos conselhos,

comitês de sustentabilidade e práticas de transparência, são importantes para guiar organizações públicas e privadas para a excelência, a sustentabilidade e a confiança social (Ludwig; Sassen, 2021). Os documentos do Quadro 13 traduzem esta busca por estruturas sólidas de governança. A ênfase em planos de integridade, como o Plano de Integridade do MPM - Biênio 2024-2025 (MPM) e Diretrizes para a elaboração do Programa de Integridade do CNMP, assim como normativos de gestão de riscos, como a Resolução PGJ nº 34 (MPMG, 2024) que aprova a Declaração do Apetite a Risco. Os códigos de conduta, como o Manual de ética e conduta do MPRS, indicam uma preocupação crescente com a cultura de integridade e com a mitigar os riscos institucionais.

Estudos mostram que a auditoria interna associada a sistemas de integridade seja um dos principais vetores para a sustentabilidade organizacional, propiciando transparência, accountability e práticas responsáveis (Zokirjonova, 2024; Khan; Liu, 2023). A formalização de resoluções, como a da MPMG que enumera as atribuições para a Auditoria Interna (Resolução PGJ Nº 13), atos normativos e procedimentos para controle interno e auditoria, são corroboradas na literatura, que aponta para a relevância de estruturas normativas claras na prevenção de irregularidades e no cumprimento da conformidade regulatória (Manginte, 2024; Efunniyi et al., 2024).

A análise documental revela a importância da continuidade nos monitoramentos, evidenciada por instrumentos como os Relatórios de Gestão de Pessoas (MPF) e de Riscos (ESMPU). Ferramentas tecnológicas como o Sisplan e o MPMT+Social demonstram a aplicação prática desses mecanismos, reforçando a eficácia institucional. Como destacam Venkatarman e Rajkumar (2024), sistemas de monitoramento regulares são fundamentais para garantir transparência e melhoria contínua.

A formalização das deliberações, registradas em atas como as do Comitê de Governança Corporativa do CNMP, altera significativamente a transparência processual. Segundo Ludwig e Sassen (2021), esses registros formais não apenas documentam decisões, mas também ampliam a legitimidade institucional. Essa prática se mostra essencial para fortalecer a confiança nos processos decisórios.

Iniciativas como manuais de ética e projetos de cidadania, exemplificados pelo MPMT, promovem ativamente a transparência e o controle social. O uso de veículos como o Boletim Eletrônico da ESMP/MA expande o engajamento de stakeholders, reforçando a accountability institucional. Efunniyi et al. (2024) ressaltam que essa abertura ao diálogo social é crucial para construção de confiança pública.

A criação de Ouvidorias, conforme sistematizado nos relatórios do CNMP, representa outro mecanismo de fortalecimento institucional. Bereza et al. (2024) destacam que tais estruturas facilitam a comunicação com a sociedade, legitimando as ações das instituições. Essa abordagem integrada demonstra o compromisso com princípios democráticos e de governança.

A incorporação da sustentabilidade socioambiental aparece claramente em documentos como a Carta Conjunta sobre Saneamento (MPRS) e no Acordo judicial da Barragem de Fundão (MPF). Essas iniciativas refletem uma visão ampliada da responsabilidade institucional, alinhada aos princípios ESG. Como observam Bereza et al. (2024), essa adaptação normativa busca conciliar desenvolvimento institucional com sustentabilidade.

Assim, os dados do Quadro 13 evidenciam um ecossistema de governança do Ministério Público em que se sustentam os referenciais normativos, os instrumentos de integridade, os mecanismos de controle e auditoria, os sistemas de monitoramento e as iniciativas de engajamento social e sustentabilidade. Essa arquitetura institucional, articulada por planos, resoluções, relatórios e outras ferramentas, decorre da literatura internacional mais recente, que indica a integração entre os elementos de governança como um fator determinante para a eficiência, legitimidade e confiança nas organizações públicas.

A análise documental apresentada propicia um retrato da formalização e das diretrizes de controle, monitoramento e transparência no âmbito do Ministério Público. Para avançar no entendimento a respeito da implementação efetiva desses mecanismos e das percepções dos atores institucionais, a pesquisa caminha agora na direção do exame das entrevistas semiestruturadas realizadas. Esta etapa buscará confrontar os achados documentais com as experiências que realmente foram vivenciadas, visando à apreensão mais holística do tema.

4.4.2 Percepções dos gestores

Complementarmente à análise dos documentos normativos e institucionais que configuram o eixo Controle, Monitoramento e Transparência no Ministério Público, esta seção aprofunda a investigação ao explorar as perspectivas dos atores diretamente envolvidos na sua operacionalização. A compreensão das vivências, desafios e interpretações dos gestores é crucial para contextualizar as diretrizes formais e identificar as nuances da sua aplicação prática. Desta forma, o presente tópico dedicar-se-á à análise das percepções dos gestores, obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas.

Os principais achados e os discursos mais representativos acerca do Controle, Monitoramento e Transparência foram sistematizados e estão consolidados no Quadro 14 – Síntese das transcrições das entrevistas semiestruturadas - Eixo Controle, Monitoramento e Transparência, apresentado a seguir. Esta abordagem visa a enriquecer a análise, contrapondo o arcabouço documental com as experiências e visões dos profissionais que atuam na linha de frente da gestão e da implementação desses mecanismos na instituição.

Quadro 14 - Síntese das transcrições das entrevistas semiestruturadas - Eixo Controle, Monitoramento e Transparência.

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
1. Existe um código que indica as condutas vedadas aos integrantes e a punição em cada caso? Descreva como a sua instituição estabelece um código de conduta que indica as condutas vedadas aos integrantes e a punição em cada caso.	É esse nível, mas eu acho que para chegar mais próximo. Eu acho que ainda não temos.	Sim, tem um código de ética que eu mencionei. Ele está regulamentado, prevê tipo de conduta e prevê punição.	É nesse código de conduta que foi aprovado no ano passado para servidores ele traz essas condutas e os efeitos da lei para questões de punição, né.	Temos. [...] Olha, tem um código de ética que eu acredito que é para os dois (membros e servidores).	Não há norma interna sobre isso. Os processos administrativos disciplinares e sindicância baseiam-se nas hipóteses legais.	Sim, existe um código de conduta para os integrantes do Ministério Público de São Paulo. O código de conduta estabelece as condutas vedadas aos integrantes e a punição em cada caso, de acordo com a legislação vigente.	Não disponho dessa informação.

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
2. Existem mecanismos ou processos estruturados de Controle Interno e Externo formalmente instituídos? Descreva como a sua instituição promove o Controle Interno e Externo.	As instâncias de controle interno aí seria questão de auditoria interna e corregedoria.	Tem, tem controle interno e externo, né? Tem o controle do próprio Tribunal de Contas, que tem um assento aqui no MP. E tem um que foi instituído pelo próprio MP, vinculado à subprocuradoria administrativa.	Existe o da política de comunicação. Ela já foi instituída, ela tem um ato institui a política.	Sim, a gente tem uma caixinha e ele evento antes. [...] Sim.	Ha área de controle interno - provimento 33/19	Sim, o Ministério Público de São Paulo possui mecanismos de controle interno e externo formalmente instituídos. O controle interno é exercido pela Corregedoria-Geral do Ministério Público, que fiscaliza a atuação dos membros da instituição. O controle externo é exercido pelo Tribunal de Contas do Estado, que fiscaliza as contas do Ministério Público.	O MPT responder aos questionamentos da AUDIN e demais estruturas de controle como TCU, CNMP. Geralmente a Diretoria Geral ao receber a demanda, de acordo com o tema repassa aos segmentos respectivos da temática.

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
3. Existem mecanismos ou processos estruturados para auditoria proativa e preventiva das principais despesas? Descreva como a sua instituição promove a auditoria proativa e preventiva das principais despesas.	Sim nós temos dentro da nossa Secretaria Geral uma unidade feito de chuva. Deixa eu ver se eu consigo achar aqui vou te dizer o que que ela é. É uma assessoria de governança. Que ela tem um controle interno de gestão e de gestão das contratações. Então passa por essa Instância aí de controle.	Tem, tem controle interno e externo, né? Tem o controle do próprio Tribunal de Contas, que tem um assento aqui no MP. E tem um que foi instituído pelo próprio MP, vinculado à subprocuradoria administrativa.	Existe anualmente a nossa assessoria de de auditoria, ela faz um plano anual de auditoria onde no começo do caminho para o procurador-geral e da ciência para todos os órgãos dizendo. quais serão as unidades que serão auditadas e que Processos e isso é amplamente divulgado, né.	Eu acho que isso fica todo com financeiro. Não passa pela estratégia. [...] Existe rotineiro e preventiva, na taxa fica no pé de todo mundo aqui. Chega e meio para gente toda semana.	Não.	Sim, o Ministério Público de São Paulo possui mecanismos de auditoria proativa e preventiva das principais despesas. A auditoria interna realiza auditorias regulares nas contas da instituição, e a Procuradoria-Geral de Justiça (PGJ) também pode determinar a realização de auditorias específicas.	Não disponho dessa informação.

4. Existem mecanismos ou processos estruturados de monitoramento da produção institucional, em especial, avaliando os resultados do processo finalístico, sob as óticas quantitativa, qualitativa e estratégica? Descreva como a sua instituição promove o monitoramento da produção institucional, em especial, avaliando os resultados do processo finalístico, sob as óticas quantitativa, qualitativa e estratégica.	Nós temos nós temos esse esforço, né de fazer essa atuação mais proativa e orientada mais para resultados, né? Então inclusive o acordo. Você citou a percepção penal ele já é real também no Ministério Público, inclusive é um processo mapeado. né, ele segue um padrão, estamos utilizando uma ferramenta que tem sido divulgada na instituição que é o consensos que é uma ferramenta para que essas audiências sejam feitas e passa para o acordo, né e Utilize essa ferramenta para melhorar a gestão disso. Né? Inclusive até para você depois mensurar de forma mais eficiente. A atuação a corregedoria tem feito uma atuação mais proativa no sentido de demonstrar resultado? Nessa	Quantitativa é esse relatório da atuação (RAF). Qualitativa é bem restrita, só em alguns projetos. Estratégica também acho que mais falha.	Qualitativa não né as quantitativa estratégica assim qualitativa é Um Desafio, né. Porque é aquilo que pode a gente achar que é o melhor a sociedade.	Tem esse painel que eu te falei, esse ramo da estratégia que tá trazendo uma produtividade de todos os times, tanto da área meio. [...] Eu consigo saber, por exemplo, de um PGA da promotoria que ele falou que ia fazer 6 iniciativas estratégicas, quanto ele fez? Em projetos... [...] Quero ver quem tem essa avaliação qualitativa. Você já achou alguém que tem? [...] Não. [...] Quantitativa assim, estratégica tem, porque a gente tá conseguindo entrar, vincula com a estratégia e consegue ter um resultado.	O MPRS, pelo seu laboratório de dados, consegue diversos dados de produtividade, mas atualmente pretende buscar formas de monitorar seu percentual de procedência e improcedência nas demandas para subsidiar o planejamento estratégico. Essa é uma ação estratégica atualmente.	Sim, o Ministério Público de São Paulo possui mecanismos de monitoramento da produção institucional, em especial, avaliando os resultados do processo finalístico sob as óticas quantitativa, qualitativa e estratégica. O Sistema de Estatística do Ministério Público (SIEMP) coleta dados quantitativos sobre a atuação da instituição. A Corregedoria-Geral do Ministério Público realiza inspeções e correções nas unidades da instituição, avaliando a qualidade dos serviços prestados.	Os próprios indicadores dos objetivos estratégicos contemplam indicadores finalísticos. Os indicadores estratégicos podem ser consultados, com as respectivas fichas dos indicadores, na página da Gestão Estratégica, Planejamento e Monitoramento, PEI 2023-2030, Indicadores Estratégicos e Resultados. A página pode ser consultada na internet.
---	--	---	--	--	--	---	---

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
	questão mais qualitativa, né não ficar só no número de ações efetuadas. Então tem um momento disso e ele tem crescido observado isso.						
5. Existem mecanismos ou processos estruturados para exigir a transparência, salvo em situações de sigilo legalmente amparadas? Descreva como a sua instituição promove a transparência, salvo em situações de sigilo legalmente amparadas.	Sim nós temos o portal da transparência, né? Onde a atuação finalística está presente. Então, ele tá disponível no site respeitando essa questão o mpdft também tem implementado o sei com a consulta para o cidadão temos a carta de serviços ao cidadão. Que demonstra o qual é a atuação da instituição? E como que ela vai atuar e mostrando os resultados para Essa sociedade? Então sim. Temos alguns mecanismos aí.	Sim, tem um setor específico, ainda mais com a LGPD. Tem regimentos para o Portal da Transparência, e um setor monitora mensalmente e aciona todas as áreas.	Existe é não só com normativos. Como isso acontece tanto para dar resposta a própria resolução lá do Conselho Nacional que exige a publicação no portal da transparência como essa rede que eu comentei contigo de controle, ela também é auditada a nossa transparência e ela também faz as críticas.	Deve ser um processo, não tenho. [...] Mas aqui é tudo bem. [...] A gente está um dos primeiros lugares desse negócio.	A busca de procedimentos internos do MP é aberta na página da internet. Para exigir a transparência, a sociedade pode acessar link da atendimento ao cidadão na pg da internet.	Sim, o Ministério Público de São Paulo possui mecanismos para garantir a transparência de suas ações, salvo em situações de sigilo legalmente amparadas. O Portal da Transparência do MPSP divulga informações sobre a estrutura organizacional da instituição, seus membros e servidores, sua atuação, seus recursos financeiros e seus resultados.	Em 2023 foi publicada a PortariaPGT 659/2023 Manual de normas e procedimentos para o processo de Gestão do Portal da Transparência.

6. Existem mecanismos ou processos estruturados para a comunicação institucional para a sociedade e para a comunicação interna? Descreva como a sua instituição promove a comunicação institucional para a sociedade e para a comunicação interna.	Sim nós temos A questão das Ferramentas de comunicação institucional nós temos por parte da comunicação uma divulgação diária dos assuntos mais importantes do que que tá acontecendo na Instituição para aquele dia. Temos o uso das Ferramentas de tecnologia, né para comunicação interna. externa a própria instituição tem utilizado as redes sociais Ela Tem se tornado parceiro da sociedade e tem tido uma divulgação nas redes sociais, acredito que Que seja um pouco isso, né a divulgação aí e ela tem. Tem sido menos resistente. Principalmente as mídias sociais, né? Eu acho que isso poderia ser menos formal. Ainda é muito formal e eu eu ainda considero. Eu sempre falei isso e	Bom, tem duas vertentes: a comunicação institucional (assessoria de comunicação, com parcerias como o programa de rádio) e a comunicação interna (informativo geral mensal, mas tá uma overdose de informação).	Existe o da política de comunicação. Ela já foi instituída, ela tem um ato institui a política. Inclusive no começo da semana eu tive com a Poliana que é a coordenadora do da comunicação. E ela já me disse que no ano que vem a partir dessa desse trabalho da Fundação Getúlio Vargas, eles vão propor alterações, né?	A externa, a sociedade é o portal. E interna, a intranet.	A comunicação geral interna se faz via intranet e por meio de uma aplicação no teams para comunicados corporativos denominada: MP Comunica. Para a sociedade o MP se utiliza de sua pg na internet e redes sociais.	Sim, o Ministério Público de São Paulo possui mecanismos estruturados para a comunicação institucional para a sociedade e para a comunicação interna. A Assessoria de Comunicação Social (ACS) é responsável por divulgar as atividades da instituição para a sociedade por meio de releases, notícias, redes sociais e outros canais de comunicação. A Coordenadoria de Comunicação Interna (CCI) é responsável por promover a comunicação entre os membros e servidores da instituição por meio de boletins informativos, intranet e outros canais.	A cargo da Secretaria de Comunicação há processos voltados tanto para a comunicação institucional, sociedade, quanto para a interna. Página do MPT: https://mpt.mp.br/
---	---	--	---	--	--	--	--

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
	isso já foi até repetido por algumas pessoas, mas eu ainda Considero que o ministério público ele é um mistério público a sociedade ainda não sabe o que que o ministério público faz e por essa formalidade e talvez por esse Por essa questão de nós não podermos ser roubos, né? A gente não pode ser a gente não pode errar a gente não pode ser responsável. A gente não pode atuar eu acaba que toda esse acabou de leis e de regras e de normas que nós temos nos afasta. De uma atuação mais leve uma relação à sociedade num diálogo mais. mais próximo da população.						

Pergunta	Ent1 (MPDFT)	Ent2 (MPPR)	Ent3 (MPMA)	Ent4 (MPMS)	Ent5 (MPRS)	Ent6 (MPSP)	Ent7 (MPT)
7. Existem mecanismos para o Controle Social na instituição, como Ouvidorias ou Conselhos Sociais, formalmente instituídos? Descreva como a sua instituição promove o Controle Social, como Ouvidorias e Conselhos Sociais, formalmente instituídos.	Sim nós temos nós temos ouvidoria, né? A ouvidoria ela tem uma atuação bastante próxima da sociedade. Nós temos também um serviço que foi que foi estabelecido, além da ouvidoria que é o de. nas promotorias um atendimento ao cidadão Para fortalecer essa comunicação, né melhorar a atuação. Inclusive tem instrumentos de avaliação. Mensais essa interação entre o público e a sociedade principalmente.	Tem ouvidoria sim. Conselhos sociais... ele participa de todos os conselhos de políticas públicas, mas internamente, para avaliação das ações do MP, não tem.	A ouvidoria assim e além da ouvidoria. Ter esse processo todo mapeado, ela tá começando agora a fazer um desenho de ir para as comarcas porque. Ela quer dar esse caráter de itinerância, né para fortalecer a relação da sociedade do público com o Ministério Público, quais promotorias e procuradorias e existem também conselhos sociais o a escola ela tem um.	Ouvidoria sim.	MPRS tem ouvidoria. Conselho social não.	Sim, o Ministério Público de São Paulo possui mecanismos para o Controle Social na instituição, como a Ouvidoria e o Conselho Superior do Ministério Público (CSMP). A Ouvidoria recebe manifestações da sociedade sobre a atuação da instituição e encaminha as demandas aos órgãos competentes. O CSMP é um órgão colegiado que fiscaliza a atuação da instituição e garante o cumprimento de sua missão.	Há a ouvidoria do MPT: https://mpt.mp.br/pgt/ouvidoria/ . Navegando pela página do MPT é possível verificar outras formas de contato da sociedade com o MPT: https://mpt.mp.br/

8. Existem mecanismos de monitoramento e adaptação da instituição sobre eventuais mudanças legais e normativas que afetem o seu funcionamento e sustentabilidade? Descreva como a sua instituição se prepara para manter a sustentabilidade e a eficácia em um ambiente regulatório e socioeconômico em constante mudança.	Sim nós temos. Inclusive a atuação de uma assessoria que trabalha diretamente dentro do congresso. Né para acompanhar isso daí.	Do ponto de vista das atribuições funcionais, tem um setor específico na subprocuradoria jurídica. Já o socioeconômico fica na procuradoria administrativa, e o ambiental no comitê de sustentabilidade.	Esse comitê cuida da questão ambiental e ela é formada por membros e servidores, ela vai passar por uma revisão, né? Como eu falei para ti está previsto no segundo semestre a revisão do primeiro triênio do planejamento estratégico a gente vai olhar esse primeiro treino dele, o que aconteceu e reprogramar. Os próximos três anos e uma das questões que serão. Já tem indicativos de que precisa melhorar e precisa mudar e esse comitê porque ele precisa ampliar o olhar já que a ideia da governança ela precisa ser maior.	Eu acredito que não tem. [...] Não fica muito entre os membros isso aí. Fica no grupo de WhatsApp, não nos grupos de WhatsApp. E aí a gente acaba sabendo pelo rádio corredor.	Essa pergunta exige uma articulação de setores para apurar. Prefiro não responder para não demorar ainda mais para retornar este questionamento.	Sim, o Ministério Público de São Paulo possui mecanismos de monitoramento e adaptação da instituição sobre eventuais mudanças legais e normativas que afetem o seu funcionamento e sustentabilidade. A Coordenadoria de Assuntos Legislativos (CAL) acompanha a tramitação de projetos de lei que possam ter impacto na atuação do Ministério Público e informa os membros da instituição sobre as mudanças legislativas relevantes. A Escola Superior do Ministério Público (ESMP) oferece cursos de atualização para os membros da instituição sobre as novas leis e normas.	Não disponho dessa informação.
--	---	--	--	--	--	--	--------------------------------

Fonte: Elaboração Própria.

4.4.3 Triangulação dos dados - Eixo Controle, Monitoramento e Transparência

A análise conjunta das evidências documentais (Quadro 7) e das percepções dos gestores entrevistados (Quadro 8) corroboram o entendimento, já consolidado no referencial teórico, de que a liderança é um elemento central no fortalecimento da Governança Pública (Nardes et al., 2014; Trondal, 2023; Veit, 2021). Os documentos institucionais mostram que existem normativas quanto ao relacionamento com stakeholders, à tomada de decisão orientada por dados, a instâncias colegiadas, ao cumprimento de códigos de ética e conduta, ao reconhecimento por mérito e ao alinhamento organizacional. Essas práticas estão presentes em variados órgãos, como o CNMP, o MPF, o MPRS, o MPAC, entre outros, o que revela um esforço de formalização e padronização das diretrizes de liderança.

A análise integrada das evidências documentais (Quadro 13) e das percepções dos gestores entrevistados (Quadro 14) confirma as diretrizes da literatura de alto impacto: mecanismos robustos de controle, monitoramento e transparência são indispensáveis à legitimidade, à eficiência e à confiança nas instituições públicas (TCU, 2014; Noja et al., 2019; Barreto; Vieira, 2021). Os documentos institucionais refletem a existência de normas de gestão de riscos, de controle interno e externo, de auditorias e de transparência ativa, normas de comunicação institucional, de ouvidorias, de mecanismos de controle social. Essas práticas são descritas a partir dos diversos órgãos, tais como CNMP, MPF, MPMG, MPSP, MPAC, dentre outros, colocando em evidência o esforço de formalização e de padronização das diretrizes de controle e de transparência.

Entretanto, as entrevistas evidenciam que, na prática, muitos desses mecanismos ainda se encontram em fase de implementação ou existe a aplicação parcial. Os gestores mencionam a presença de códigos de conduta e de instâncias de controle interno e externo, porém, indicam a efetividade dos mesmos dependente do engajamento das equipes e também da constante atualização das normas. A produção institucional é monitorada, mas a avaliação qualitativa ainda é um desafio. A transparência institucional é promovida por portais, setores específicos e mecanismos de controle social, mas enfrenta limitações quanto ao acesso público e à efetividade da comunicação, sendo que a simples disponibilização de informações não garante maior controle social; conforme destaca Segijn et al. (2021), o aumento da transparência só resulta em controle quando há conscientização e capacidade de ação por parte dos indivíduos, pois a relação entre transparência, consciência e controle depende tanto da habilidade quanto do desejo de exercer esse controle (Segijn, C.; Hennesy, C.; Riegelman, A. L.; Strycharz, J. A literature review of personalization transparency and control:

Introducing the Transparency-Awareness-Control Framework. *Media and Communication*, v. 9, n. 4, p. 162-173, 2021).

A adaptação a mudanças normativas, apoiada por assessorias legislativas, ainda enfrenta desafios para garantir sustentabilidade em ambientes complexos. Como destacam Boyd e Folke (2011), as instituições precisam desenvolver capacidades adaptativas para alcançar resiliência, sendo o relato de sustentabilidade uma ferramenta importante para transparência. Nos Ministérios Públicos brasileiros, a dimensão de Controle, Monitoramento e Transparência avança, mas ainda requer aprimoramento para se tornar mais integrada e alinhada às melhores práticas acadêmicas. O desenvolvimento contínuo desses instrumentos é essencial para uma governança pública eficiente, ética e aderente às demandas do Estado contemporâneo.

4.5 SÍNTESE DOS ACHADOS: CONVERGÊNCIAS, DIVERGÊNCIAS E IMPLICAÇÕES PARA O REFERENCIAL PRÁTICO

A pesquisa também encontrou documentos que continham a palavra Governança, porém não havia em seus documentos nenhuma das demais palavras-chave, conforme tabela 4.5.

Quadro 15 - Órgão, Documento, Localizador - Documentos apenas com o termo Governança.

Órgão	Nome do Documento	Arquivo
MPPA	1º Termo Aditivo ao Contrato N° 047/2021–MP/PA	1
MPPA	1º Termo Aditivo ao Termo de Cooperação N° 001/2022-MP/PA	3
MPPA	1º Termo Aditivo ao Contrato N° 032/2023-MPPA	6
COPEPUC/GNDH	Documento sobre a Comissão Permanente de Educação (COPEPUC) e o Grupo Nacional de Direitos Humanos (GNDH)	10
MPT	Relatório Mensal de Atividades da SGE - Fevereiro 2021	13
MPT	Relatório Mensal de Atividades da SGE - Abril 2022	14
CNMP	Manual de Referência de Elaboração dos Planos Diretores do CNMP	15
MPPA	5º termo aditivo ao contrato n.º 045/2020-MPPA	16
MPSP	Resolução 1.299/2021-pgj, de 13 de janeiro de 2021	20
MPSP	Resolução n° 1.521/2022-pgj, de 20 de setembro de 2022.	22
ANPD	Glossário de Proteção de Dados Pessoais e Privacidade	101
Desconhecido	Ação ordinária para concessão de benefício.	106
Desconhecido	Petição inicial de ação civil pública para concessão de benefício previdenciário.	113
Desconhecido	Ação ordinária para concessão de benefício previdenciário.	170
MPF	Modelo de Pré-Projeto de Pesquisa	180
Ministério Público do Estado do Ceará	Lista dos Candidatos Classificados para Realização da Terceira Fase da Seleção Pública	200
MPPE	Análise dos fatores que influenciam os Crimes Violentos Letais e Intencionais (CVLI) em Pernambuco considerando aspectos sociais econômicos e políticos.	228
MPPE	Discussão sobre o conceito de segurança humana e sua aplicação em cidades educadoras visando sociedades pacíficas e inclusivas..	229
MPPE	Revisão integrativa sobre a relação entre consumo de álcool e outras drogas e violência intrafamiliar no Brasil.	230

Fonte: Elaboração Própria.

A análise documental revela lacunas significativas na conceituação de boa governança ministerial, com documentos que mencionam o termo isoladamente, sem articular os elementos-chave. Como destacam Pierre e Peters (1998), a ausência de mecanismos como accountability, coordenação institucional e participação social - neste caso evidenciada pela falta de menção a conselhos sociais, códigos de conduta e sistemas de reconhecimento de desempenho - compromete a efetividade das políticas públicas, além de reconhecimento de desempenho acima do esperado, a decomposição do planejamento estratégico nos instrumentos constitucional/legislativo e a transformação dos planos táticos em planos operacionais. Embora a limitação temporal da pesquisa não permita avaliar todo o acervo documental histórico, os resultados apontam para a necessidade de reformulação dos modelos de gestão pública, particularmente na articulação entre planejamento estratégico e operacional, demonstrando os desafios da implementação de governança integral no setor público.

Com relação à questão do reconhecimento de desempenho, a literatura especializada atesta a sua vital importância no âmbito da Public Service Motivation (PSM). Como salientam Liu e Perry (2016) e Miao et al. (2018), a motivação no serviço público distingue-se dos incentivos materiais convencionais porque ela prioriza o comprometimento de instituições com o interesse coletivo e comportamentos de cidadania organizacional. Schwarz, Eva e Newman (2020) ampliam essa ideia com a evidência de que práticas de liderança que fomentam a accountability e regime de governança em rede fortaleceram a motivação e o desempenho dos servidores. O fato de não existirem políticas estruturadas de reconhecimento, com o que Anderfuhren-Biget et al. (2010) se referiram, afeta fortemente a produtividade e a retenção de talentos do serviço público.

A decomposição do planejamento estratégico nas normas constitucionais (LOA, LDO e PPA) faz-se igualmente necessária para a efetividade das políticas públicas. O estudo de Vilarinho et al. (2020) sobre a experiência do Piauí revela que a articulação do planejamento estratégico com os instrumentos de gestão fiscal (Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentárias) traz coerência entre as metas, a alocação dos recursos e a avaliação dos resultados. A fragilidade em questão nesta articulação, sinalizada pela ausência nos documentos analisados, gera riscos de descontinuidade e fraca efetividade das ações governamentais.

A conversão dos planos táticos em planos operacionais é outro aspecto crítico, segundo demonstram Bonissone et al. (1994). A integração entre os níveis estratégico, tático e operacional permite a adaptação às dinâmicas organizacionais, tendo em vista a melhoria da

capacidade de resposta às mudanças ambientais. Pesquisas mais recentes, como as de Akhtari e Sowlati (2020) e Bouchard et al. (2017), evidenciam que essa integração reduz inconsistências e melhora sensivelmente os resultados das operações em estruturas gerenciais complexas.

Os conselhos sociais surgem como instâncias cruciais para a governança democrática, como demonstram Augsberger et al. (2018) com Makulbayeva e Sharipova (2024). Esses espaços permitem a expressão de demandas sociais e influenciam o processo decisório político, aumentando o capital social e reduzindo desigualdades. No Brasil, o contexto brasileiro, Silva et al. (2021) chama atenção para o papel exemplar dos conselhos de saúde como instâncias deliberativas que efetivam a participação social. A escassa documentação sobre esses mecanismos pode ser indicativa de fragilidades no exercício do controle social.

A falta de referência a códigos de conduta e a mecanismos de punição, em especial, é outro motivo de inquietação, pois tais instrumentos são fundamentais para a integridade institucional. Como demonstra a literatura especializada, a boa Governança Pública exige não apenas regras, mas sistemas de controle e responsabilização robustos.

Dessa forma, essa análise indica oportunidades significativas de melhoria na execução ministerial. Como nos alerta Christensen et al. (2017), a conexão entre pesquisa e prática permite a elaboração de estratégias de governança eficazes. A implementação sistemática dos elementos aqui discutidos - reconhecimento do desempenho, planejamento integrado, participação social e mecanismos de controle - pode significar um salto qualitativo em efetividade das políticas públicas e no cumprimento da missão constitucional dos ministérios. Os referenciais teóricos expostos proporcionam um forte embasamento para a construção de esquemas mais eficazes e democráticos de Gestão Pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se na presente Dissertação de Mestrado identificar quais são os requisitos mínimos para a adoção da Governança Pública pelos Ministérios Públicos brasileiros, considerando-se as particularidades da não auto executabilidade e da falta de normas mandatórias em alguns âmbitos, e se aprofundou na análise sobre os temas de liderança, planejamento e controle nesse contexto.

A revisão crítica da literatura apresentou que a Governança Pública (GP) é uma das bases para a democracia, promovendo a transparência, a responsabilidade e a participação. Organismos internacionais, como a OCDE e o Banco Mundial, defendem eixos fundamentais para a GP, estes eixos incluem a integridade, a abertura, a transparência, a inclusão, a

participação, a igualdade de gênero, a diversidade, o controle e o respeito ao Estado de Direito. A pesquisa demonstrou que a confiança dos cidadãos nos governos influencia a satisfação com os serviços públicos, como se observa no caso da Suécia, e no caso do Brasil, os indicadores de governança mostraram um recuo em muitos setores entre 2000 e 2021.

A metodologia utilizada, de natureza descritiva e com abordagem quali-quantitativa, possibilitou uma boa triangulação dos dados através da análise documental e de entrevistas semiestruturadas. A análise documental dos sítios eletrônicos dos Ministérios Públicos (MPs) brasileiros revelou um quadro de assimetria significativa na produção de evidências de governança entre os MPs, com o MPF, CNMP e MPRJ concentrando 48% das evidências de 2000-2021.

Termos como Planejamento Estratégico instituído e Norma regulamentadora de Governança Pública foram os mais frequentes e indicam uma prioridade no processo de formalização, enquanto a ausência de termos como Modelo de negócio/Canvas e Decomposição de planos táticos em planos operacionais sugere lacunas na operacionalização detalhada do planejamento. As entrevistas com 7 gestores de áreas estratégicas dos MPs complementaram essas constatações com importantes percepções sobre as práticas e dificuldades do cotidiano.

A literatura traz a participação social como um dos pilares da GP, impactando diretamente a liderança, a estratégia e o controle. No que se refere à liderança, a participação cidadã assegura a legitimidade das decisões e eleva a credibilidade institucional, reduzindo déficits de confiança (FUNG, 2015). Em relação à estratégia, o engajamento da sociedade permite que as políticas públicas sejam formuladas com base nas reais necessidades da população, o que resulta em ações governamentais mais responsivas, efetivas e com maiores impactos sociais (SCHMIDTHUBER et al., 2019). Por fim, no âmbito do controle, a participação social atua como um motor da transparência e da accountability, dificultando práticas de corrupção e má gestão ao reforçar o controle social sobre o Estado (DAMANIK et al., 2023). Apesar da teoria, a pesquisa realizada nos Ministérios Públicos aponta que a visibilidade do tema ainda é restrita e sua aplicação não se manifesta de forma transversal, como seria o ideal. O estudo mostra que a interação com a sociedade ocorre de maneira pontual, em momentos específicos, tais como na fase de elaboração dos planejamentos estratégicos, na realização de audiências públicas, por meio da atuação das ouvidorias e no âmbito da comunicação e transparência. Contudo, a análise revela lacunas significativas desse pilar na prática ministerial pois, conforme o levantamento, não foram identificados elementos de participação social em processos cruciais como a liderança institucional, o monitoramento

da execução da estratégia e em sua subsequente etapa de aprendizado e ajuste. Além disso, o estudo não encontrou envolvimento da sociedade na avaliação dos impactos da atuação dos órgãos, nem em um ciclo mais profundo que conecte os processos de controle social aos resultados práticos da transparência e da comunicação.

Em relação à dimensão da liderança, os achados apontam para um verdadeiro paradoxo. De um lado, constata-se a institucionalização de estruturas formais de governança, através da criação de comitês especializados e instâncias colegiadas de tomada de decisão. Esses mecanismos revelam um esforço genuíno para institucionalizar os princípios democráticos e participativos que fundamentam a governança contemporânea. De outro lado, ainda existem limitações significativas no desenvolvimento das competências gerenciais e da construção de lideranças transformacionais, que poderiam levar à implementação de transformações culturais profundas. A resistência à inovação, a aversão ao risco e a dificuldade em ultrapassar a cultura burocrática tradicional são desafios permanentes que reduzem a viabilidade transformacional dessas estruturas formais.

A análise da dimensão estratégica aponta para progressos significativos alcançados na formalização dos processos de planejamento de longo prazo, com o uso de instrumentos como mapas estratégicos e sintonia com os ciclos orçamentários. Contudo, há uma significativa lacuna entre o planejamento formal e sua efetiva implementação operacional. A decomposição dos objetivos estratégicos nos táticos e nas ações ainda esbarra na incompletude dessa estrutura, enquanto o monitoramento dos resultados ainda é algo artesanal, alheio aos sistemas de informação gerencial. Essa desconexão entre o planejamento e a execução é um fator crítico para a realização dos objetivos institucionais e para a efetividade em informar ao conjunto da sociedade sobre a produção dos resultados.

Os achados no âmbito do controle e da transparência mostram que os Ministérios Públicos instituíram sistemas de prestação de contas e mecanismos de controle que são, em tese, formalmente previstos por normativas e exigências legais. Entretanto, tais mecanismos, muitas vezes, são alijados de seu efeito funcional devido às limitações operacionais e à fraqueza de suas conexões com os processos decisórios.

A transparência, embora formalmente garantida através de portais e sistemas de informação, nem sempre se traduz em acessibilidade efetiva a dados ou em linguagem compreensível e para a cidadania média. Tal limitação restringe o potencial democrático dos mecanismos de controle social, assim como o desenvolvimento de um diálogo mais efetivo entre as instituições e a sociedade.

Na mesma linha, a pesquisa também trouxe à luz importantes dificuldades na promoção da participação social e no diálogo com stakeholders. Apesar da existência de canais oficiais para diálogo, como ouvidorias e consultas públicas, estes configuram mecanismos, frequentemente, reativos e pouco organizados, incapazes de envolver efetivamente os diferentes atores sociais na governança. Essa limitação representa uma contradição evidente em relação aos princípios da governança colaborativa.

Quanto à inovação e à modernização gerencial, os resultados indicam iniciativas promissoras, mas ainda incipientes e desconexas. A apropriação de novas tecnologias e de novas metodologias gerenciais mostra-se desigual entre as diferentes instituições, dependendo das atuações de indivíduos ou grupos isolados, sem contar com o respaldo de uma estratégia institucional abrangente. A continuidade de uma cultura organizacional contrária ao risco e à inovação consiste em um dos principais obstáculos para a inovação, tornando difícil a superação dos modelos burocráticos tradicionais.

A presente pesquisa, apesar de seu esforço em analisar profundamente a Governança Pública nos Ministérios Públicos, enfrenta algumas limitações naturais de seu escopo. O número de entrevistados, embora selecionados criteriosamente, ficou restrito a 7 gestores - quantidade que, mesmo buscando a saturação teórica, pode não refletir toda a diversidade dos 31 MPs brasileiros espalhados por cinco regiões com realidades distintas.

Outro aspecto limitante foi a necessidade de trabalhar com amostragem por conveniência, priorizando acessibilidade e disponibilidade dos participantes. Essa escolha metodológica, embora prática, pode ter introduzido vieses ao não garantir uma representatividade estatística ideal para um universo tão heterogêneo como o dos Ministérios Públicos estaduais e federais.

Assim também, a pesquisa dependeu fortemente da disponibilidade de documentos online, o que pode ter deixado lacunas. Mesmo adotando procedimentos sistemáticos de coleta e arquivamento de dados, é possível que informações relevantes sobre governança não estivessem publicamente acessíveis ou não aparecessem em buscas convencionais - limitação típica de estudos que utilizam fontes abertas na web, mas que merece ser considerada na interpretação dos resultados.

É fundamental entender que todo estudo envolvendo análises interpretativas, seja nas entrevistas ou na análise documental, traz consigo a influência natural do pesquisador. Para evitar disfunções na construção de categorias e atribuição de significados, buscamos o máximo de rigor metodológico, mas precisamos reconhecer que esse tipo de análise nunca será completamente neutro. A ciência avança na busca por objetividade, mas o elemento

humano permanece como parte intrínseca e valiosa do processo investigativo, especialmente quando trabalhamos com dimensões mais subjetivas da realidade social.

As evidências obtidas indicam que a maturidade da governança nos Ministérios Públicos brasileiros está muito conectada à capacidade de enfrentar e superar três enormes desafios interconectados: a mudança cultural da organização, a integração efetiva entre planejamento e execução e o fortalecimento dos mecanismos de participação social.

Superar tais desafios pede não apenas mudanças normativas e técnicas, mas uma transformação no modo em que essas instituições reconhecem seu lugar na sociedade e se capacidade de interagir com os cidadãos. O desenvolvimento de iniciativas técnicas, como o Censo Integrado de Indicadores de Governança Pública (CIIGP) e a Minuta de Recomendação ao CNMP, representa uma abordagem promissora para aprimorar a maturidade da Governança Pública (GP) nas instituições.

Para os gestores públicos nos Ministérios Públicos, preconiza-se direcionar esforços para a implementação e o detalhamento do planejamento estratégico. Apesar de a institucionalização e formalização da Governança Pública já estarem estabelecidas em alguns órgãos, a pesquisa indica a necessidade de progredir na decomposição dos planos estratégicos em níveis táticos e operacionais. Isso envolve a definição clara de indicadores e metas para cada fase do processo. A adoção de instrumentos tais como o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade, o qual já foi utilizado pelo MPTO, e o fomento a práticas de BPM (Business Process Management), ainda que encontram-se nas suas fases iniciais, podem ser caminhos para traduzir a estratégia em ações concretas e mensuráveis.

É fundamental aprimorar os mecanismos de monitoramento e controle, garantindo que os resultados não sejam apenas acompanhados, mas também sirvam de base para análises críticas e ações corretivas. O estudo revelou que, em diversas situações, o acompanhamento de indicadores e metas ainda é feito manualmente. A implementação de sistemas de informação robustos, capazes de coletar e analisar dados continuamente, junto com o desenvolvimento de uma cultura de decisão baseada em evidências, representa um avanço necessário nesse processo.

A transparência, já exigida por normas, precisa ir além dos portais oficiais, com divulgação proativa e acessível dos resultados, além do estímulo ao controle social por meio de ouvidorias e, quando cabível, conselhos sociais. Paralelamente, os gestores devem fomentar a inovação e a adaptabilidade, elementos cruciais para melhorar a governança em um cenário em constante transformação. A pesquisa mostrou que alguns MPs já adotam

práticas inovadoras, mas a resistência a erros no setor público ainda é um obstáculo significativo.

Criar um ambiente que valorize a experimentação, o aprendizado com falhas e a busca por soluções criativas pode impulsionar a melhoria contínua dos serviços públicos. Parcerias com outras instituições e a adoção de tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial, apresentam potencial para transformar a prestação de serviços e fortalecer a imagem do Ministério Público junto à sociedade. Essas mudanças podem representar um salto qualitativo na atuação institucional.

Futuras pesquisas poderiam se beneficiar de estudos longitudinais que acompanhem a evolução dos indicadores de governança, avaliando como as implementações se refletem na prática ao longo do tempo. Seria igualmente valioso investigar a percepção dos cidadãos que utilizam os serviços do Ministério Público, buscando compreender o real impacto das práticas de governança em suas vidas. Outro caminho promissor seria aprofundar a análise sobre ferramentas de gestão mais operacionais e o uso de tecnologias como Inteligência Artificial, contribuindo com novas perspectivas para aumentar eficiência e transparência.

A continuidade dessas investigações em Governança Pública é essencial para fortalecer a confiança nas instituições e aprimorar a administração pública brasileira, tornando-a mais ética, responsável e eficaz. Uma agenda de pesquisa promissora poderia focar na efetividade das normas de governança já existentes nos MPs - afinal, a institucionalização tem sido prioridade, com diversas resoluções e normas jurídicas sendo implementadas. O desafio agora é entender como essas formalizações se traduzem em melhorias concretas nos indicadores de desempenho e na percepção da governança.

Um estudo específico poderia analisar, por exemplo, o impacto real da Resolução nº 147 do CNMP (2016) nas práticas de planejamento estratégico adotadas. Da mesma forma, seria relevante avaliar se o ranking anual comparativo entre os MPEs realmente estimulou a adoção e o desenvolvimento de melhores práticas de governança. Essas investigações trariam luz sobre como as normas se materializam no cotidiano institucional e quais efeitos produzem na relação com a sociedade.

Uma outra linha de pesquisa promissora poderia restringir-se à análise da adoção e dos resultados de modelos e ferramentas de gestão mais voltados para a operação, como o BPM e a Cadeia de Valor. A pesquisa identificou que a documentação em torno deste tema é incipiente em muitos MPs. Pesquisas futuras poderiam investigar os desafios e as facilidades na adoção dessas ferramentas, bem como mensurar os impactos na eficiência dos processos, eficiência na alocação de recursos e entrega de valor à sociedade. Por fim, a exploração de

estudos de caso em MPs que adotaram essas práticas de forma mais madura poderia fornecer insights e modelos úteis para outras instituições.

Finalmente, considerando a relevância crescente da tecnologia, poderia ser interessante investigar como as novas tecnologias estão sendo integradas na análise de dados, tanto para a tomada de decisão, quanto para a governança dos Ministérios Públicos Brasileiros. Embora a pesquisa tenha tratado de forma genérica da *Data-Driven Decision Making* (Tomada de Decisão Orientada por Dados), o aprofundamento sobre o uso, por exemplo, da IA (Inteligência Artificial), conforme sugerido por Ulnicane et al. (2021) e Zuiderwijk et al. (2021) nos processos de governança dos MPs, pode gerar novos potenciais e desafios. Por exemplo, a análise de como a IA pode melhorar a detecção de risco, como melhorar a alocação de recursos e a prestação de serviços públicos, assim como investigar as implicações éticas e de legitimidade que o uso destas tecnologias pode gerar no contexto do setor público brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ABBOTT, Kenneth W.; FAUDE, Benjamin. Hybrid institutional complexes in global governance. **The Review of International Organizations**, v. 17, n. 2, p. 263-291, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11558-021-09431-3>.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento. *In*: UNESCO. **Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade**. Brasília, DF: UNESCO, 2010. p. 1-29.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da Gestão Pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, p. 67-86, 2007.
- ADAMS, William C. Conducting semi-structured interviews. *In*: NEWCOMER, Kathryn E.; HATRY, Harry P.; WHOLEY, Joseph S. (Ed.). **Handbook of practical program evaluation**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015. p. 492-505.
- ADEKOLA, J.; CHIA, R. Stakeholder Theory, Public Engagement, and Epistemic Injustice: The Case of Covid-19 Vaccine Hesitancy in Scotland's African, Caribbean, and Black Communities. **International Journal of Disaster Risk Science**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13753-024-00572-8>.
- AKHTARI, S.; SOWLATI, T. A systematic review of the integration of strategic, tactical, and operational forest management planning. **Canadian Journal of Forest Research**, v. 50, n. 4, p. 373-385, 2020.
- ALENCAR, L. Z. A. **O Novo Direito Administrativo e Governança Pública**. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/L1776>. Acesso em: 10 set. 2023.
- ALSHUKRI, T. et al. The Interplay of Corporate Social Responsibility, Innovation Capability, Organizational Learning, and Sustainable Value Creation: Does Stakeholder Engagement Matter? **Sustainability**, v. 16, n. 13, p. 5511, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su16135511>.
- ALTMAMI, N.; MENAI, M. Automatic summarization of scientific articles: A survey. **Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences**, v. 34, p. 1011-1028, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2020.04.020>.
- ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. **Gestão e Governança Pública para Resultados**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/L1458>. Acesso em: 10 set. 2023.
- ALZORAIKI, M. et al. Impact of Teachers' Commitment to the Relationship between Transformational Leadership and Sustainable Teaching Performance. **Sustainability**, v. 15, n. 5, p. 4620, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su15054620>.
- ANDERFUHREN-BIGET, S. et al. Motivating employees of the public sector: Does public service motivation matter? **International Public Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 213-246, 2010.

- ANDRADE, C. C.; HOLANDA, A. F. Apontamentos sobre pesquisa qualitativa e pesquisa empírico-fenomenológica. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, Campinas, v. 27, p. 259-268, 2010.
- ANDREWS, R.; BOYNE, G. A.; WALKER, R. M. Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. **Public Administration Review**, v. 81, n. 1, p. 13-22, 2021.
- ANJOS, M. et al. Role of the State's Prosecution Office as a promoter of the payment for ecosystem services mechanism: case of the Oásis Brumadinho project in Brazil. **Environment, Development and Sustainability**, v. 25, p. 15075-15090, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02702-y>.
- ANKER, J. et al. Guidance for publishing qualitative research in informatics. **Journal of the American Medical Informatics Association**, v. 28, p. 2743-2748, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jamia/ocab195>.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- ARISTYAN, C.; HARAHAPE, E. Efforts to implement the principle of coordination between police investigators and prosecutors in processing criminal cases in the jurisdiction of the Pekanbaru Police Station. **ANAYASA: Journal of Legal Studies**, v. 2, i. 1, p. 194, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.61397/ays.v2i1.194>.
- ARSLAN, Muhammad; ALQATAN, Ahmad. Role of institutions in shaping corporate governance system: evidence from emerging economy. **Heliyon**, v. 6, n. 3, e03531, 2020.
- ARTURI, C. S. Os desafios para a instauração de uma governança mundial democrática na atual conjuntura internacional: síntese de um debate. **Indicadores Econômicos FEE**, v. 31, n. 1, p. 75-94, 2003.
- ASPERS, Patrik; CORTE, Ugo. What is qualitative in research. **Qualitative Sociology**, p. 1-10, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11133-021-09497-w>.
- AUGSBURGER, A. et al. Strengthening youth participation in civic engagement: Applying the Convention on the Rights of the Child to social work practice. **Children and Youth Services Review**, v. 94, p. 398-407, 2018.
- BAMPTON, R.; COWTON, C. J. The e-interview. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 3, n. 2, art. 12, 2002.
- BANCO MUNDIAL. **Worldwide Governance Indicators**. Washington D.C: Banco Mundial, 2023. Disponível em: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>. Acesso em: 23 maio 2025.
- BAO, G. et al. Beyond new public governance: A value-based global framework for performance management, governance, and leadership. **Administration & Society**, v. 45, n. 4, p. 443-467, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. (Original de 1977).

BECK, D. et al. Achieving the sustainable development goals through stakeholder value creation: Building up smart sustainable cities and communities. **Journal of Cleaner Production**, v. 399, p. 136501, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136501>.

BEERI, I.; USTER, A.; VIGODA-GADOT, E. Does performance management relate to good governance? A study of its relationship with citizens' satisfaction with and trust in Israeli local government. **Public Performance & Management Review**, v. 42, n. 2, p. 241-279, 2019.

BEGUM, S. et al. The Impact of CEOs' Transformational Leadership on Sustainable Organizational Innovation in SMEs: A Three-Wave Mediating Role of Organizational Learning and Psychological Empowerment. **Sustainability**, v. 12, n. 20, p. 8620, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12208620>.

BEKTAS, Eda. Neopatrimonial Rule through Formal Institutions: The Case of Turkey. **Government and Opposition**, p. 1-22, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/gov.2024.36>.

BENNANI, K. S.; HASSINE, A. B.; MAZOUZ, B. Public governance tensions: a managerial artefacts-based view. **International Review of Administrative Sciences**, v. 88, n. 4, p. 1050-1067, 2022.

BEREZA, Y.; HNATKIVSKYI, B.; VITKOVSKYI, Y. The impact of corporate governance on the sustainable development of agricultural enterprises. **Actual Problems of Innovative Economy and Law**, v. 4, n. 12, p. 1-20, 2024.

BERTOLINI, A. L.; NOGUEIRA, M. A. Planejamento estratégico e accountability em organizações públicas: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, p. 345-364, 2022.

BHATTA, G. **Post-NPM Themes in Public Sector Governance**. Wellington, Nova Zelândia: State Services Commission, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2012.

BILAN, Y. et al. Public governance efficiency and macroeconomic stability: Examining convergence of social and political determinants. **Viešoji politika ir administravimas [Políticas públicas e administração]**, Vilnius, v. 18, n. 2, p. 241-255, 2019.

BLACK, J. Forms and paradoxes of principles-based regulation. **Capital Markets Law Journal**, v. 3, n. 4, p. 425-457, 2008.

BOYD, Emily; FOLKE, Carl (Ed.). **Adapting institutions: governance, complexity and social-ecological resilience**. Cambridge University Press, 2011.

BONETTI, L.; LAI, A.; STACCHETZZINI, R. Stakeholder engagement in the public utility sector: Evidence from Italian ESG reports. **Utilities Policy**, v. 85, p. 101649, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jup.2023.101649>.

BONISSONE, P. P. et al. Integrating case-based and rule-based reasoning: The possibilistic connection. **Artificial Intelligence**, v. 70, n. 1-2, p. 213-240, 1994.

BOOHER, D.E.; INNES, J. E. Governance for resilience: CALFED as a complex adaptive network for resource management. **Ecology and Society**, v. 15, n. 3, art. 37, 2010.

BORDIGNON, F.; MAISONOBE, M. Researchers and their data: A study based on the use of the word data in scholarly articles. **Quantitative Science Studies**, v. 3, p. 1156-1178, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1162/qss_a_00220.

BOUCHARD, M. et al. Strategic, tactical and operational forest planning: A review of the literature and future directions. **Forest Policy and Economics**, v. 83, p. 1-12, 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 maio 2016. Seção 1, p. 22. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 1 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Resolução nº 147, de 21 de junho de 2016. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico nacional do Ministério Público, estabelece diretrizes para o Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público, das unidades e ramos do Ministério Público e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 jun. 2016. Seção 1, p. 95. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/Resolucao_147.pdf. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 jun. 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 30 set. 2023.

BRASIL. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Revogado pelo Decreto nº 9.094, de 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017 [...]. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 18 jul. 2017a. (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25. Acesso em: 27 set. 2023.

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. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 nov. 2017b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 5 maio 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de Junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa [...]. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 3 jun. 1992. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1 fev. 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações [...]. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Edição extra. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 ago. 2018. (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Edição extra A. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884>. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade 4.295. Relator: Min. Marco Aurélio. Redator do Acórdão: Min. Gilmar Mendes. Julgamento em 22 ago. 2023. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/downloadPeca.asp?id=15361541900&ext=.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2024.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Medida Cautelar na Ação Direta de Inconstitucionalidade 7.236. Requerente: Associação Nacional dos Membros do Ministério Público – CONAMP. Relator: Min. Alexandre De Moraes. Brasília, DF, 27 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ADI7236CautelarLeideImprobida de.pdf>. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Processo TC nº 011.574/2021-6. Acórdão nº 2164/2021 – TCU – Plenário. Acompanhamento dos Índices de Governança e Gestão dos Órgãos da Administração Pública Federal - Ciclo 2021. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 15 set. 2021. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/AC-2164-36%252F21-P/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0>. Acesso em: 23 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>. Acesso em: 30 set. 2023.

BRAZ, R.; SCAVARDA, L.; MARTINS, R. Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 751-760, out. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2011.06.003>. Acesso em: 9 jun. 2025.

BROWN, L. D.; CAYLOR, M. L. Corporate governance and firm valuation. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 25, n. 4, p. 409-434, 2006.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 445-456, 2014.

BUCCI, V.; FERRARA, G.; RESCE, G. Female presence in local government and cost efficiency: the case of Italian municipalities. **Regional Studies**, p. 1-14, 2023.

BURNS, J. M. Leadership. **American Political Science Review**, v. 74, n. 1, p. 153-156, 1978.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança Pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 370-395, 2020.

CALDEIRA, D. M.; SECCHI, L.; FIRMINO, S.I. New development: Public governance in the discursivity of the Brazilian government—a reflection on conceptual reduction. **Public Money & Management**, v. 43, n. 2, p. 194-196, 2023.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes (hoshin kanri)**. Belo Horizonte: UFMG, 1996.

CARASSUS, D.; BALDÉ, K. Analyse de la gouvernance publique locale: proposition d'une grille de lecture et caractérisation exploratoire des pratiques de l'intercommunalité française. [Análise da Governança Pública local: proposta de grade de leitura e caracterização exploratória das práticas intercomunitárias francesas]. **Finance Contrôle Stratégie**, n. NS-7, p. 1-21, 2020.

CARVALHO, L. A. **Gestão de riscos corporativos: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2018.

CASADY, C. B. et al. (Re) defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. **Public Management Review**, v. 22, n. 2, p. 161-183, 2020.

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. Do insulamento burocrático à governança democrática: as transformações institucionais e a burocracia no Brasil. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. (Org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília, DF: IPEA; ENAP, 2018. p. 59-83.

CHAURASIA, S. et al. Open innovation for sustainability through creating shared value-role of knowledge management system, openness and organizational structure. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, p. 2491-2511, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0319>.

CHEN, Y. C.; LEE, J. Collaborative data networks for public service: governance, management, and performance. In: GIL-GARCIA, J. R.; DAWES, S.S.; PARDO, T.A. (Org.). **Digital Government and Public Management: Generating Public Sector Innovation at the Crossroads of Research and Practice**. Abingdon, Reino Unido: Routledge, 2021. p. 40-58.

CHOW, V.; LEIRINGER, R. The Practice of Public Engagement on Projects: From Managing External Stakeholders to Facilitating Active Contributors. **Project Management Journal**, v. 51, p. 24-37, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/8756972819878346>.

CHRISTENSEN, R. K.; PAARLBERG, L.; PERRY, J. L. Public service motivation research: Lessons for practice. **Public Administration Review**, v. 77, n. 4, p. 529-542, 2017.

COCCIASECCA, S.; GROSSI, G.; SANCINO, A. Public appointments as a tool for Public Governance: a systematic literature review. **International Journal of Public Sector Management**, v. 34, n. 2, p. 171-188, 2021.

CONTI, D. D. M. et al. Collaborative governance towards cities sustainability transition. **Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 11, p. e20190046, 2019.

COUPER, Mick P. Web surveys: A review of issues and approaches. **The Public Opinion Quarterly**, v. 64, n. 4, p. 464-494, 2000.

CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. Thousand Oaks: Sage publications, 2016.

CRUMMETT, D. Prosecutorial Discretion and Republican Non-Domination. **Ethical Theory and Moral Practice**, v. 23, p. 965-985, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10677-020-10122-y>.

DAHLIN, Emma. Email interviews: A guide to research design and implementation. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 20, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/16094069211025453>.

DAMANIK, F.; RERUNG, A.; LUBIS, M.; PANGGABEAN, R.; AZIZAH, P. Community Participation in the Public Decision Process: Realizing Better Governance in Public Administration. **Global International Journal of Innovative Research**, v. 1, n. 2, 2023. DOI: [10.59613/global.v1i2.12](https://doi.org/10.59613/global.v1i2.12).

DENZIN, N.K. Triangulation. In: ROITZER, George (Ed.). **The Blackwell encyclopedia of sociology**. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405165518.wbeost050.pub2>. Acesso em: 21 out. 2023.

DERAKHSHAN, Roya; FERNANDES, Gabriela; MANCINI, Mauro. Evolution of governance in a collaborative university–industry program. **Project Management Journal**, v. 51, n. 5, p. 489-504, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/8756972820911245>.

DERMINE, Paul. The planning method: An inquiry into the constitutional ramifications of a new EU governance technique. **Common Market Law Review**, v. 61, n. 4, p. 981-1016, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54648/cola2024065>.

DOUGLAS, S. et al. Rising to Ostrom's challenge: an invitation to walk on the bright side of public governance and public service. **Policy Design and Practice**, v. 4, n. 4, p. 441-451, 2021.

DRUCKER, Peter F. **Tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1974. p. 121-122.

DUIT, A.; GALAZ, V. Governance and complexity: emerging issues for governance theory. **Governance**, v. 21, n. 3, p. 311-335, 2008.

ECKERT, A. et al. Comparativo entre práticas de governança corporativa brasileiras e norte-americanas. **Iberoamerican Journal of Corporate Governance**, v. 9, n. 1, artigo e070, 2022.

EFUNNIYI, C. P. et al. Strengthening corporate governance and financial compliance: Enhancing accountability and transparency. **Finance & Accounting Research Journal**, v. 8, n. 3, p. 112-130, 2024.

ELÍAS, M. V.; ALKADRY, M. G. Constructive conflict, participation, and shared governance. **Administration & Society**, v. 43, n. 8, p. 869-895, 2011.

EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.

FAGUET, J. P. Decentralization and governance. **World Development**, v. 53, p. 2-13, 2014.

FARAZMAND, A. Governance reforms: The good, the bad, and the ugly; and the sound: Examining the past and exploring the future of public organizations. **Public Organization Review**, v. 17, p. 595-617, 2017.

FILGUEIRAS, F.; KOGA, N.; VIANA, R. Capacidades estatais e trabalho político no funcionalismo público brasileiro. **Revista de Sociologia e Política**, v. 28, n. 74, p. e004, 2020.

FLICK, U.; VON KARDORFF, E.; STEINKE, I. What is qualitative research? An introduction to the field. *In*: FLICK, U.; VON KARDORFF, E.; STEINKE, I. (Org.). **A companion to qualitative research**. Nova Iorque: Sage, 2004. p. 3-11.

FLIGSTEIN, N.; CHOO, J. Law and corporate governance. **Annual Review of Law and Social Science**, v. 1, p. 61-84, 2005.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relatório anual 2018**. São Paulo: FNQ, 2018. Disponível em: https://fnq.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Relatorio-anual-2018_vf.pdf. Acesso em: 27 set. 2023.

FRANCESCO, F.; GUASCHINO, E. Reframing knowledge: A comparison of OECD and World Bank discourse on public governance reform. **Policy and Society**, v. 39, n. 1, p. 113-128, 2020.

FREEMAN, J. Collaborative governance in the administrative state. **UCLA Law Review**, v. 45, p. 1-15, 1997.

FUKUYAMA, F. What is governance? **Governance**, v. 26, n. 3, p. 347-368, 2013.

FUNG, Archon. Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. **Public administration review**, v. 75, n. 4, p. 513-522, 2015.

FURLOTTI, K.; MAZZA, T. Code of ethics and workers' communication policies: The role of corporate governance. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 6, p. 3060-3072, 2020.

FUSCO, F.; PAVONE, P.; RICCI, P. Strengthening accountability and sustainability reporting: does stakeholder engagement really work? Evidence from the judicial sector. **Social Responsibility Journal**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/srj-05-2023-0248>.

GIOVANINI, A. Economia compartilhada e Governança Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, p. 1207-1238, 2020.

GJALTEMA, J.; BIESBROEK, R.; TERMEER, K. From government to governance... to meta-governance: a systematic literature review. **Public Management Review**, v. 22, n. 12, p. 1760-1780, 2020.

GONZAGA, C. et al. The Public Prosecutor's Office's experience using Global Forest Watch to monitor and deter deforestation in the Cerrado. **Environmental Conservation**, p. 1-8, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/s0376892924000110>.

GUERREIRO-RAMOS, A. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, 1984.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, p. 201-209, 2006.

HABERMAS, J. **Direito e Democracia: Entre a Facticidade e a Validade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HALLIGAN, J. NPM in Anglo-Saxon countries. In: CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P. (Org.). **The Ashgate research companion to new public management**. Abingdon, Inglaterra, Reino Unido: Routledge, 2016. p. 83-96.

HAMDAN, A. M. et al. The mediation role of public governance in the relationship between entrepreneurship and economic growth. *International Journal of Managerial Finance*, v. 16, n. 3, p. 316-333, 2020.

HEINRICH, C. J. et al. **The Art of Governance: Analyzing Management and Administration**. Washington, D.C.: Georgetown University Press, 2004.

HERRNFELD, H.; HERRNFELD, J. The European Public Prosecutor's Office - where do we stand? **ERA Forum**, v. 22, p. 655-673, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12027-021-00688-0>.

IBARRA, D. O neoliberalismo na América Latina. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 31, p. 238-248, 2011.

IFRAIM FILHO, R.; CIERCO, A. A. Governança, ESG e Estrutura Organizacional. Lisboa: **Actual**, 2022.

INOUE, Miyako. Law's Logistical Media: The Installation of the File System in the Postwar Japanese Prosecutor's Office. **Comparative Studies in Society and History**, v. 66, n. 3, p. 612-642, 2024.

IQBAL, S. et al. Linking Entrepreneurial Orientation with Innovation Performance in SMEs; the Role of Organizational Commitment and Transformational Leadership Using Smart PLS-SEM. **Sustainability**, v. 13, n. 8, p. 4361, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/SU13084361>.

JANJIC, M. Relationship Between the Police and the Prosecutor's Office in Individual European Countries. **Годишњак факултета правних наука - АПЕИРОН [Anuário da Faculdade de Direito - APEIRON]**, v. 11, n. 2, p. 200-215, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.7251/gfp2111200m>.

JIA, N.; HUANG, K. G.; ZHANG, C. M. Public governance, corporate governance, and firm innovation: An examination of state-owned enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 1, p. 220-247, 2019.

JOHNSTON, E. W. et al. Managing the inclusion process in collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 4, p. 699-721, 2011.

KALLIO, H. et al. Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. **Journal of Advanced Nursing**, v. 72, n. 12, p. 2954-2965, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced scorecard. 4. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2006.

KAPTEIN, M.; SCHWARTZ, M. S. Organizational ethics and codes of conduct: A critical analysis. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 87-105, 2008.

KEMPNER-MOREIRA, F.; FREIRE, P. S.; ZILLI, J. C. Corporate governance as an innovative booster: a literature revision. **International Journal of Innovation**, v. 8, n. 3, p. 356-372, 2020.

KENNEDY, Scott; FAN, He. The United States, China, and global governance: A new agenda for a new era. Beijing: **Research Center for Chinese Politics & Business**, Indiana University; Institute for World Economics & Politics, Chinese Academy of Social Sciences, 2013.

KHAN, U.; LIU, W. The role of internal auditing on corporate governance: its effects of economic and environmental performance. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 30, n. 28, p. 72081-72093, 2023.

KNAPP, J.; ZERATSKY, J.; KOWITZ, B. **Sprint**: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Rio de Janeiro: **Intrínseca**, 2017. 320 p.

KRAUS, Sascha et al. Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 8, p. 2577-2595, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>.

KUCKERTZ, Andreas; BLOCK, Joern. Reviewing systematic literature reviews: ten key questions and criteria for reviewers. **Management Review Quarterly**, v. 71, p. 519-524, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00228-7>.

LASYTĖ, Gita. Socially responsible organisational governance in the public sector. **Viešoji politika ir administravimas**, v. 19, n. 3, p. 119-132, 2020.

LEAL, J. M. P.; GARCEL, A.; PIAKOSKI, A. C. A Prospecção de uma Cultura de Integridade: a Implantação do Compliance e da Governança no Poder Judiciário. **Revista do CEJUR/TJSC: Prestação Jurisdicional**, v. 10, n. 1, p. e0388-e0388, 2022.

LEMON, Laura L.; HAYES, Jameson. Enhancing trustworthiness of qualitative findings: Using Leximancer for qualitative data analysis triangulation. **The Qualitative Report**, v. 25, n. 3, p. 604-614, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4222>.

LIMA, Eliana; HYDE, Robert; GREEN, Martin. Model selection for inferential models with high dimensional data: synthesis and graphical representation of multiple techniques. **Scientific Reports**, v. 11, n. 1, p. 412, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1038/s41598-020-79317-8>.

LIU, B.; PERRY, J. L. The psychological mechanisms of public service motivation: A two-wave examination. **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 1, p. 4-30, 2016.

LUDWIG, P.; SASSEN, R. Which internal corporate governance mechanisms drive corporate sustainability? **Journal of Environmental Management**, v. 298, p. 113488, 2021.

MAKULBAYEVA, A.; SHARIPOVA, D. Social councils as a tool for public participation in governance: The case of Kazakhstan. **Journal of Public Affairs**, v. 24, n. 1, p. 1-12, 2024.

MALBON, E.; CAREY, G.; REEDERS, D. Mixed accountability within new public governance: The case of a personalized welfare scheme in early implementation. **Social Policy & Administration**, v. 53, n. 1, p. 156-169, 2019.

MANGINTE, S. Y. Fortifying Transparency: Enhancing Corporate Governance through Robust Internal Control Mechanisms. **Advances in Management & Financial Reporting**, v. 5, n. 2, p. 45-60, 2024.

MARCH, J.; OLSEN, J. Popular Sovereignty and the Search for Appropriate Institutions. **Journal of Public Policy**, v. 6, p. 341-370, 1986. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S0143814X00004207>. Acesso em: 9 jun. 2025.

MARTINS, H. F.; MOTA, J. P.; MARINI, C. Business models in the public domain: the public governance canvas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 49–67, 2019.

MARTINS, O. S.; VENTURA JR., Raul. Influência da governança corporativa na mitigação de relatórios financeiros fraudulentos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 65-84, 2020.

MARZI, Giacomo et al. Guidelines for Bibliometric-Systematic Literature Reviews: 10 steps to combine analysis, synthesis and theory development. **International Journal of Management Reviews**, v. 27, n. 1, p. 81-103, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12381>.

MASEFIELD, S. et al. Stakeholder engagement in the health policy process in a low income country: a qualitative study of stakeholder perceptions of the challenges to effective inclusion in Malawi. **BMC Health Services Research**, v. 21, art. 1025, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07016-9>.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no Setor Público. São Paulo: **Atlas (Grupo GEN)**, 2010a.

MATIAS-PEREIRA, J. A Governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010b.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade: Governance in the public sector: emphasis on improving management, transparency and society participation. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 8, p. 56419-56441, 2022.

MIAO, Q. et al. Public service motivation and job satisfaction: The mediating role of organizational identification. **International Journal of Public Administration**, v. 41, n. 1, p. 12-20, 2018.

MINAYO, Maria Cecília S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MINTZBERG, Henry. Strategic Planning. **California Management Review**, v. 36, n. 1, p. 32-47, 1993.

MOGHADAM, Mohammad Reza S.; ARABI, Narjes G.; KHOSH SIMA, Gholamreza. A review of case study method in operations management research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 20, p. 1-13, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/16094069211010088>.

MOLETA, E. R. O papel do sistema orçamentário no avanço do planejamento e da Governança Pública na direção do estado. 2017. **Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública)** – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

MORGAN, David L. Commentary—After triangulation, what next? **Journal of Mixed Methods Research**, v. 13, n. 1, p. 6-11, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1558689817748110>.

MORGAN, Hani. Conducting a qualitative document analysis. **The Qualitative Report**, v. 27, n. 1, p. 64-77, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>.

MUZZIO, H.; GAMA, M. Collaborative idea generation: an experience of open creativity in the public sector. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 51, n. 5, p. 773-788, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/vjikms-07-2021-0112>.

NARDES, J. A. R.; ALTOUNIAN, C. S.; VIEIRA, L. A. G. **Governança Pública: O desafio do Brasil**. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

NEVES JR., P. C. **Judiciário 5.0 : inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica**. São Paulo: Blucher, 2020.

NEWMAN, Janet et al. Public participation and collaborative governance. **Journal of social policy**, v. 33, n. 2, p. 203-223, 2004.

NOJA, G. G. et al. Promoting good public governance and environmental support for sustainable economic development. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 24, p. 4940, 2019.

OATES, Maggie et al. Audio, video, chat, email, or survey: How much does online interview mode matter? **PLoS One**, v. 17, n. 2, p. e0263876, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263876>.

OBICCI, Peter Adoko et al. Authentic Leadership and Physical Asset Management Practices in the Public Sector: The Mediating Role of Stakeholder Engagement. **Journal of Public Affairs**, v. 25, n. 1, p. e70013, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/pa.70013>.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well**. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/policy-framework-on-sound-public-governance_c03e01b3-en#page1. Acesso em: 1 out. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Public Governance Monitor of Sweden**. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org/sweden/public-governance-monitor-of-sweden-086f9b89-en.htm>. Acesso em: 1 out. 2023.

O'DRISCOLL, Dylan. Demand for Good Local Governance. **K4D Helpdesk**, no. 396. Brighton, UK: Institute of Development Studies, 2018.

O'DRISCOLL, Dylan. The relationship between population growth, age structure, conflict, and governance in Sub-Saharan Africa. **K4D Emerging Issues Report 38**. Brighton, UK: Institute of Development Studies, 2020.

OLIFFE, John L. et al. Zoom interviews: Benefits and concessions. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 20, p. 1-9, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/16094069211053522>.

OLIVEIRA, M. L.; COSTA, M. H. P. Liderança e Governança Pública: uma análise da literatura. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 164-185, 2019.

OLIVEIRA, N. P.; RESENDE JR., P. C. Proposta de instrumento para avaliação da governança organizacional em uma instituição do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 397-426, 2020.

PAUL, Justin; CRIADO, Alex Rialp. The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? **International Business Review**, v. 29, n. 4, p. 101717, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>.

PAUL, Justin; MENZIES, Jane. Developing classic systematic literature reviews to advance knowledge: Dos and don'ts. **European Management Journal**, v. 41, n. 6, p. 815-820, 2023.

PEREIRA, B. A. D.; CKAGNAZAROFF, I. B. Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 111-122, jan. 2021.

PETERS, B. Guy; PIERRE, John. Governance without government? Rethinking public administration. **Journal of public administration research and theory**, v. 8, n. 2, p. 223-243, 1998.

PETERS, B. G. Meta-governance and public management. In: OSBORNE, Stephen P. (Org.). **The new public governance?** Abingdon, Reino Unido: Routledge, 2010. p. 52-67.

PISA, B. J. Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da Governança Pública (IGovP): instrumento de planejamento e desenvolvimento do estado. 2014. **Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná**, Curitiba, 2014. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/818>. Acesso em: 23 maio 2025.

MOTA PRADO, Mariana; KERCHE, Fabio; MARONA, Marjorie. Corruption and separation of powers: Where do prosecutors fit?. **Hague Journal on the Rule of Law**, v. 16, n. 3, p. 643-669, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40803-024-00229-0>.

POISTER, T.; STREIB, G. Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of the Practice. **Public Administration Review**, v. 59, p. 325, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3110115>. Acesso em: 9 jun. 2025.

PRICE, Heather E.; SMITH, Christian. Procedures for reliable cultural model analysis using semi-structured interviews. **Field Methods**, v. 33, n. 2, p. 185-201, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1525822X20982725>.

PURDY, Jill M. A framework for assessing power in collaborative governance processes. **Public administration review**, v. 72, n. 3, p. 409-417, 2012.

REEVES, Martin; FULLER, Jack. The imagination machine: How to spark new ideas and create your company's future. Boston: **Harvard Business Press**, 2021.

REIBER, T.; BLOME, C. How to develop normative competence? A design thinking short format with the case study of the Managing Global Governance (MGG) Academy. In: TRANSDISCIPLINARITY CONFERENCE: JOINING FORCES FOR CHANGE, 2019, Gothenburg. **Booklet of Abstracts**. Gothenburg: [s.n.], 2019. p. 33-34. Disponível em: https://api.swiss-academies.ch/site/assets/files/18131/booklet_itd19.pdf#page=33. Acesso em: 30 set. 2023.

RODRÍGUEZ-CRUZ, Y. La dimensión informacional de la Administración Pública para la Gobernanza y el gobierno electrónico y abierto. *Alcance*, v. 9, n. 22, p. 95-125, 2020.

RUBIO-ANDRÉS, M.; ABRIL, C. Sustainability oriented innovation and organizational values: a cluster analysis. *The Journal of Technology Transfer*, v. 49, p. 1-18, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09979-1>.

SANT'ANNA, Lindsay Teixeira et al. Aproximações entre governança colaborativa e ação comunicativa: uma proposta analítica de estudo. **Revista de Administração Pública**, v. 53, p. 821-837, 2019.

SAUER, Philipp C.; SEURING, Stefan. How to conduct systematic literature reviews in management research: a guide in 6 steps and 14 decisions. **Review of Managerial Science**, v. 17, n. 5, p. 1899-1933, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00668-3>.

SCHMIDT, Vivien; WOOD, Matthew. Conceptualizing throughput legitimacy: Procedural mechanisms of accountability, transparency, inclusiveness and openness in EU governance. **Public Administration**, v. 97, n. 4, p. 727-740, 2019.

SCHMIDTHUBER, Lisa et al. Citizen participation in public administration: investigating open government for social innovation. **R&d Management**, v. 49, n. 3, p. 343-355, 2019.

SCHWARZ, Gary; EVA, Nathan; NEWMAN, Alexander. Can public leadership increase public service motivation and job performance?. **Public administration review**, v. 80, n. 4, p. 543-554, 2020.

SIDDIKI, Saba N. et al. How policy rules shape the structure and performance of collaborative governance arrangements. **Public Administration Review**, v. 75, n. 4, p. 536-547, 2015.

SILVA, Rita de Cássia Costa da; NOVAIS, Maykon Anderson Pires de; ZUCCHI, Paola. Participação social: um olhar sobre a representatividade nos conselhos de saúde no Brasil, a partir da Resolução 453/2012. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 31, p. e310210, 2021.

SIQUEIRA, L. C. **Gestão Estratégica e Governança organizacional: o caso da secretaria das finanças de Fortaleza**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/72303>. Acesso em: 23 maio 2025.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas (Grupo GEN), 2005.

SOUTO, Jaime E. Organizational creativity and sustainability-oriented innovation as drivers of sustainable development: overcoming firms' economic, environmental and social sustainability challenges. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 33, n. 4, p. 805-826, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/jmtm-01-2021-0018>.

WELLER, Steven. The effectiveness of corporate codes of ethics. **Journal of business ethics**, v. 7, p. 389-395, 1988.

STEVENS, Mike; GNANASELVAM, Shiro. The world bank and governance. **ids bulletin**, v. 26, n. 2, p. 97-105, 1995.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: uma introdução**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAVORY, Iddo. Interviews and inference: Making sense of interview data in qualitative research. **Qualitative Sociology**, v. 43, n. 4, p. 449-465, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11133-020-09464-x>.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança Pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5422>. Acesso em: 27 set. 2023.

THANH, Su Dinh; CANH, Nguyen Phuc. Fiscal decentralization and economic growth of Vietnamese provinces: The role of local public governance. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 91, n. 1, p. 119-149, 2020.

TKESHELASHVILI, Shota. Prosecutor: the History, Duties, and Responsibilities in Georgia, and Other Foreign Countries. **Journal of Legal Studies Vasile Goldiş**, v. 30, n. 44, p. 44-64, 2022.

TOCANTINS. Ministério Público Estadual. **Relatório de Gestão 2010 - ano base 2009**. Palmas, TO: MPTO, 2010. Disponível em: <https://mpto.mp.br/planejamento/2011/06/14/relatorio-de-gestao-2010-ano-base-2009>. Acesso em: 27 set. 2023.

TOCANTINS. Ministério Público Estadual. **Relatório de Gestão 2019 - ano base 2018**. Palmas, TO: MPTO, 2019. Disponível em: <https://mpto.mp.br/planejamento/2019/03/18/relatorio-de-gestao-2019-ano-base-2018>. Acesso em: 27 set. 2023.

TORFING, J. et al. **Public governance paradigms: Competing and co-existing**. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing, 2020.

TRAN, Ngoc Hung; NGUYEN, Thi Thuy Hanh. Factors impacting on social and corporate governance and corporate financial performance: evidence from listed Vietnamese enterprises. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 6, p. 41-49, 2021.

VIGNEAU, Laurence; HUMPHREYS, Michael; MOON, Jeremy. How do firms comply with international sustainability standards? Processes and consequences of adopting the global reporting initiative. **Journal of business ethics**, v. 131, p. 469-486, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS TÉCNICOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS

Palmas, Tocantins, 30 de set. de 2023

João Ricardo de Araújo Silva

Mestrando no GESPOL-UFT (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas),
Analista Ministerial Especializado em Ciências Econômicas do MPTO.

joaosilva@mpto.mp.br

(63)9.8446-4195

[Data]

[Nome do Gestor],

[Título do Gestor] – por exemplo, Procurador-Geral de Justiça

Ministério Público do Estado do Tocantins

[Endereço do MPE-TO]

[Email do Gestor]

[Telefone do Gestor]

Assunto: Solicitação de Autorização para Estudo de Caso sobre Indicadores de Governança Pública

Prezado(a) [Nome do Gestor],

Meu nome é João Ricardo de Araújo Silva, Mestrando e Analista Ministerial Especializado em Ciências Econômicas do MPTO, sob a orientação da Prof^a. Dra. Helga Midori Iwamoto. Venho respeitosamente solicitar a sua autorização para realizar um estudo de caso no Ministério Público do Estado do Tocantins, focado na avaliação de indicadores de Governança Pública, como parte fundamental de minha dissertação de mestrado intitulada AVALIAÇÃO DE INDICADORES DE Governança Pública: UM ESTUDO DE CASO DA VIABILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE CRITÉRIOS PARA OS MINISTÉRIOS PÚBLICOS PÚBLICOS DOS ESTADOS E DO DISTRITO FEDERAL.

O objetivo principal deste estudo é analisar e avaliar os indicadores de Governança Pública do MPE-TO, visando compreender as práticas de governança adotadas e propor recomendações para aprimoramento contínuo das estratégias e processos institucionais.

Pretendo empregar métodos qualitativos e quantitativos de pesquisa, incluindo análise documental e entrevistas com os servidores do MPE-TO, garantindo o sigilo e a confidencialidade das informações coletadas e respeitando todos os protocolos éticos de pesquisa.

Acredito que este estudo poderá contribuir significativamente para a identificação de oportunidades de melhoria nas práticas de governança do MPE-TO, oferecendo insights valiosos para a promoção da transparência, eficiência e eficácia institucional.

Estou à disposição para fornecer maiores detalhes sobre a pesquisa e discutir quaisquer questões ou preocupações que o senhor(a) possa ter. Gostaria de agendar uma reunião para apresentar o projeto de pesquisa de forma mais detalhada e esclarecer quaisquer dúvidas.

Agradeço antecipadamente pela atenção e compreensão e espero ansiosamente pela oportunidade de colaborar com o Ministério Público do Estado do Tocantins neste importante projeto.

Dados para contato:

Endereço eletrônico: joaosilva@mpto.mp.br

Telefone: (63) 9-8446-4195

Respeitosamente,

João Ricardo de Araújo Silva

Mestrando e Analista Ministerial Especializado em Ciências Econômicas

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS TÉCNICOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS

Público-alvo: Técnicos do Grupo de Gestores Estratégicos dos Ministérios Públicos Brasileiros que integram a Comitê de Políticas de Gestão Estratégica do Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP

Eixo 1: Liderança institucional

1. Existe norma que regulamenta as práticas de Governança e estabelece o direcionamento, monitoramento e avaliação contínuos? Descreva como a sua instituição regulamenta as práticas de Governança Pública.
2. Existem normas ou processos estruturados que exigem a realização do mapeamento e gestão dos riscos institucionais? Como a sua instituição realiza o mapeamento e gestão dos riscos institucionais?
3. Existem normas ou processos estruturados que estabelecem os requisitos para a tomada de decisões baseadas em dados e/ou informações identificadas, estruturadas e de uso necessário? Como a sua instituição estabelece os requisitos para a tomada de decisões baseadas em dados e/ou informações identificadas, estruturadas e de uso necessário?
4. Existem normas ou processos estruturados que propiciam o relacionamento entre todas as partes interessadas (*stakeholders*) e a liderança institucional? Como a sua instituição propicia o relacionamento entre todas as partes interessadas (*stakeholders*) e a liderança institucional?
5. Existem instância(s) de tomada de decisão participativa ou colegiada? Como a sua instituição promove a tomada de decisão participativa ou colegiada?
6. Existem mecanismos ou processos estruturados que avaliam o cumprimento de códigos de ética ou conduta? Como a sua instituição avalia o cumprimento de códigos de ética ou conduta?
7. Existem mecanismos ou processos estruturados de reconhecimento pelo desempenho acima do esperado em relação à estratégia institucional? Como a sua instituição reconhece o desempenho acima do esperado em relação à estratégia institucional?
8. Existem mecanismos ou processos estruturados de fomento a práticas inovadoras e estratégicas? Como a sua instituição fomenta práticas inovadoras e estratégicas?

9. Existem mecanismos ou processos estruturados para promover a unidade organizacional, o alinhamento da força de trabalho e o respeito à hierarquia, sem desconsiderar a autonomia funcional? Como a sua instituição promove a unidade organizacional, o alinhamento da força de trabalho e o respeito à hierarquia, sem desconsiderar a autonomia funcional?

Eixo 2: Planejamento

1. Existe um Planejamento Estratégico instituído pela mais alta instância de tomada de decisão? Descreva o Planejamento Estratégico da sua instituição.
2. O Planejamento Estratégico foi formulado para o longo prazo, ou seja, de cinco a dez anos? Como a sua instituição garante que o Planejamento Estratégico seja formulado para o longo prazo?
3. O Planejamento Estratégico possui os elementos de missão, visão de futuro, valores, perspectivas, objetivos e foi detalhado em forma de um Mapa Estratégico? Como a sua instituição garante que o Planejamento Estratégico possua os elementos de missão, visão de futuro, valores, perspectivas, objetivos e seja detalhado em forma de um Mapa Estratégico?
4. O Planejamento Estratégico foi decomposto nas ferramentas de planejamento exigidas pela Constituição Federal do Brasil que são: o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias do ano e a Lei Orçamentária Anual? Como a sua instituição garante que o Planejamento Estratégico seja decomposto nas ferramentas de planejamento exigidas pela Constituição Federal do Brasil?
5. O Planejamento Estratégico foi decomposto em planos táticos e estes possuem indicadores e metas? Como a sua instituição garante que o Planejamento Estratégico seja decomposto em planos táticos e estes possuam indicadores e metas?
6. Os planos táticos foram decompostos em planos operacionais e estes possuem indicadores e metas? Como a sua instituição garante que os planos táticos sejam decompostos em planos operacionais e estes possuam indicadores e metas?
7. Os objetivos do Planejamento Estratégico possuem indicadores e metas que permitam avaliar o seu alcance? Como a sua instituição garante que os objetivos do Planejamento Estratégico possuam indicadores e metas que permitam avaliar o seu alcance?
8. Os indicadores e metas dos planos estratégico, tático e operacional estão sendo monitorados periodicamente e têm seus resultados comunicados e transparentes?

9. Existem instâncias de Governança Estratégica na instituição que fazem o monitoramento e o controle continuados dos indicadores e metas, realizam reuniões para análises críticas e requisitam medidas de reforço ou corretivas para o cumprimento dos planos? Descreva como a sua instituição promove o monitoramento e controle contínuos dos indicadores e metas, realiza reuniões para análises críticas e requisita medidas de reforço ou corretivas para o cumprimento dos planos.
10. Existe uma cadeia de valor no âmbito da instituição que foi decomposta em Macroprocessos e Processos (Rotinas de Trabalho) que permitem inferir que existem os requisitos de BPM (*Business Process Management*) aplicados à Gestão Pública? Descreva como a sua instituição decompõe a cadeia de valor em Macroprocessos e Processos (Rotinas de Trabalho).
11. Os planos institucionais possuem elementos para avaliar a sustentabilidade socioeconômica e ambiental da instituição e sua preparação para os desafios das mudanças climáticas? Descreva como a sua instituição avalia a sustentabilidade socioeconômica e ambiental da instituição e sua preparação para os desafios das mudanças climáticas.

Eixo 3: Controle, monitoramento e transparência

1. Existe um código que indica as condutas vedadas aos integrantes e a punição em cada caso? Descreva como a sua instituição estabelece um código de conduta que indica as condutas vedadas aos integrantes e a punição em cada caso.
2. Existem mecanismos ou processos estruturados de Controle Interno e Externo formalmente instituídos? Descreva como a sua instituição promove o Controle Interno e Externo.
3. Existem mecanismos ou processos estruturados para auditoria proativa e preventiva das principais despesas? Descreva como a sua instituição promove a auditoria proativa e preventiva das principais despesas.
4. Existem mecanismos ou processos estruturados de monitoramento da produção institucional, em especial, avaliando os resultados do processo finalístico, sob as óticas quantitativa, qualitativa e estratégica? Descreva como a sua instituição promove o monitoramento da produção institucional, em especial, avaliando os resultados do processo finalístico, sob as óticas quantitativa, qualitativa e estratégica.

5. Existem mecanismos ou processos estruturados para exigir a transparência, salvo em situações de sigilo legalmente amparadas? Descreva como a sua instituição promove a transparência, salvo em situações de sigilo legalmente amparadas.
6. Existem mecanismos ou processos estruturados para a comunicação institucional para a sociedade e para a comunicação interna? Descreva como a sua instituição promove a comunicação institucional para a sociedade e para a comunicação interna.
7. Existem mecanismos para o Controle Social na instituição, como Ouvidorias ou Conselhos Sociais, formalmente instituídos? Descreva como a sua instituição promove o Controle Social, como Ouvidorias e Conselhos Sociais, formalmente instituídos.
8. Existem mecanismos de monitoramento e adaptação da instituição sobre eventuais mudanças legais e normativas que afetem o seu funcionamento e sustentabilidade? Descreva como a sua instituição se prepara para manter a sustentabilidade e a eficácia em um ambiente regulatório e socioeconômico em constante mudança.

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Público-alvo: Técnicos do Grupo de Gestores Estratégicos dos Ministérios Públicos Brasileiros que integram a CPGE (Comissão de Planejamento da Gestão Estratégica) do CNMP (Conselho Nacional do Ministério Público).

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTAS

Eu, João Ricardo de Araújo Silva, Mestrando e Analista Ministerial Especializado em Ciências Econômicas do MPTO, matrícula nº 94.509, no exercício da função de pesquisador e autor da dissertação de mestrado intitulada AVALIAÇÃO DE INDICADORES DE Governança Pública: UM ESTUDO DE CASO DA VIABILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE CRITÉRIOS PARA OS MINISTÉRIOS PÚBLICOS PÚBLICOS DOS ESTADOS E DO DISTRITO FEDERAL, venho através deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) solicitar a sua participação como entrevistado na pesquisa mencionada.

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar os indicadores de Governança Pública no Ministério Público do Tocantins, sendo direcionada aos Procuradores Gerais de Justiça e Gestores de Planejamento dos Ministérios Públicos Brasileiros e do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e, para garantir sua segurança e privacidade, esclarecemos os seguintes pontos:

1. **Objetivo da Pesquisa:** A pesquisa tem como objetivo avaliar os indicadores de Governança Pública no contexto do Ministério Público do Tocantins e outras instituições relacionadas.
2. **Procedimentos:** A participação envolverá uma entrevista que durará aproximadamente 30 minutos. As entrevistas serão conduzidas de forma confidencial e suas respostas não serão divulgadas ou compartilhadas de forma individualizada.
3. **Confidencialidade:** Suas respostas serão mantidas em sigilo absoluto e não serão compartilhadas com terceiros. Os dados coletados serão usados exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa.
4. **Direito de retirada:** Você tem o direito de retirar seu consentimento a qualquer momento, sem consequências negativas. Sua participação é voluntária, e você pode optar por não responder a qualquer pergunta que não deseje.

5. **Riscos e Benefícios:** Não há riscos previsíveis associados à sua participação nesta pesquisa. No entanto, os resultados da pesquisa podem contribuir para o conhecimento na área de Governança Pública e gestão institucional.
6. **Contato do Pesquisador:** Caso eu tenha alguma dúvida ou preocupação relacionada à pesquisa, posso entrar em contato com João Ricardo de Araújo Silva pelo telefone (63) 9-8446-4195 ou pelo e-mail joaosilva@mpto.mp.br.

Ao concordar em participar desta pesquisa, você está ciente dos objetivos, procedimentos e possíveis riscos envolvidos. Você tem o direito de retirar seu consentimento a qualquer momento, sem penalização. Sua participação é muito valiosa para o sucesso desta pesquisa.

Por favor, assine abaixo para indicar seu consentimento em participar da pesquisa.

Assinatura do Entrevistado: _____

Nome do Entrevistado (em letra de forma): _____

Data: _____

APÊNDICE D - PRODUTO TÉCNICO PARA MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS Nº 1

Título: Censo Integrado de Indicadores de Governança Pública (CIIGP) para Avaliação do Ministério Público Estadual do Tocantins.

1. INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVO GERAL:

Propor um modelo de Censo Integrado de Indicadores de Governança Pública (CIIGP), materializado em uma ferramenta tecnológica, para sistematizar a avaliação de desempenho do Ministério Público do Estado do Tocantins, provendo dados qualitativos e quantitativos para subsidiar a tomada de decisão estratégica.

1.2 JUSTIFICATIVA

A avaliação e o aprimoramento contínuo do desempenho de órgãos públicos são fundamentais para a legitimidade e a eficácia de suas ações. A estruturação de um censo de indicadores permite analisar a eficiência, a eficácia e a efetividade das políticas e práticas institucionais, fomentando uma atuação mais transparente, ética e alinhada às demandas da sociedade.

1.3 FUNCIONALIDADES E CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

A ferramenta proposta será estruturada em um painel de controle interativo (*dashboard*), que permitirá a visualização e filtragem de indicadores para análises aprofundadas. O sistema contemplará as seguintes funcionalidades:

- **Painel de Indicadores:** Apresentação de um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos para avaliar desde o desempenho operacional até a percepção pública sobre a atuação do Ministério Público.
- **Módulo de Feedback:** Disponibilização de um canal estruturado para que cidadãos e membros do Ministério Público possam registrar percepções, sugestões e críticas, gerando dados qualitativos para a gestão.
- **Relatórios Personalizáveis:** Ferramenta para que os usuários possam gerar relatórios específicos com base em filtros e necessidades de análise individuais.

- **Integração de Dados:** Capacidade de integração com outros sistemas de censo e ferramentas eletrônicas de coleta de dados utilizadas pelo Ministério Público, permitindo a importação e exportação de informações para uma análise abrangente.
- **Alertas Automáticos:** Sistema de notificação acionado quando indicadores específicos desviarem de parâmetros predefinidos, permitindo uma gestão proativa.

2. PRINCIPAIS INDICADORES PROPOSTOS

2.1. ATENDIMENTO DOS ITENS DE GOVERNANÇA

Percentual de quesitos do Censo de Governança do Ministério Público com resposta atende plenamente em relação ao total de quesitos do censo.

2.2. PARA AFERIR OS RESULTADOS À SOCIEDADE

(a) Eficiência Operacional: Percentual de Procedimentos Extrajudiciais concluídos sem ajuizamento;

(b) Transparência e Acesso à Informação:

- Número de solicitações de acesso à informação atendidas e recusadas;
- Tempo médio de resposta às solicitações;
- Índice de satisfação dos solicitantes.

(c) Integridade e Conformidade:

- Número de denúncias relacionadas a práticas inadequadas ou corrupção;
- Percentual de denúncias investigadas e resolvidas.

(d) Participação e Responsividade:

- Número de canais de participação cidadã;
- Índice de satisfação dos cidadãos.

(e) Desempenho Institucional:

- Nível de cumprimento de metas estabelecidas no planejamento estratégico.

2.3. AVALIAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

O censo deverá possuir um módulo de avaliação constante, permitindo ajustes nos indicadores e na interface conforme as necessidades identificadas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CIIGP pretende ser uma ferramenta que auxilie na avaliação e na melhoria contínua da Governança Pública no Ministério Público Estadual do Tocantins. Seu desenvolvimento requer uma abordagem colaborativa, envolvendo as partes interessadas para garantir sua relevância e eficácia.

APÊNDICE E - ROTEIRO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES SOBRE GOVERNANÇA NO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO

Caro Integrante do MP,

Utilizando a escala a seguir, responda às questões a seguir e ao final faça a anexação das normas e documentos comprobatórios das práticas.

1	2	3	4	5
Não Atende	Não é Aderente	Possui Projeto ou Ideia	Atende Parcialmente	Atende Plenamente

Fonte: dados da pesquisa.

1. GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

1.1. ENCARREGADOS DO PROCESSO

Questão	1	2	3	4	5
1.1.1. Existem indivíduos designados como encarregados do processo de Governança Estratégica?					

1.2. NÍVEL HIERÁRQUICO DO PROCESSO

Questão	1	2	3	4	5
1.2.1. Há um nível hierárquico definido para o processo de Governança Estratégica?					

1.3. ENVOLVIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Questão	1	2	3	4	5
1.3.1. A Alta Administração está envolvida no processo de Governança Estratégica?					

1.4. GESTÃO DA TOMADA DE DECISÕES INSTITUCIONAIS E NORMATIZAÇÃO (LIDERANÇA)

1.4.1. Estruturação da tomada de decisões

Questão	1	2	3	4	5
1.4.1.1. Existe uma estrutura formalizada para a tomada de decisões institucionais?					

1.4.2. Informações para tomada de decisões

Questão	1	2	3	4	5
1.4.2.1. Há um sistema ou método para fornecer informações necessárias para a tomada de decisões?					

1.5. MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

1.5.1. Alimentação do Sistema de Gestão da Estratégia com os Dados Iniciais

Questão	1	2	3	4	5
1.5.1.1. Existe um processo para alimentar o sistema de gestão da estratégia com dados iniciais?					

1.5.2. Alimentação de Resultados de Processos, Projetos, Indicadores, Pesquisas

Questão	1	2	3	4	5
1.5.2.1. Existe um método para inserir resultados de processos, projetos, indicadores e pesquisas no sistema de gestão da estratégia?					

1.5.3. Notificações de Descumprimento

Questão	1	2	3	4	5
1.5.3.1. Há um sistema de notificação para casos de descumprimento de estratégias?					

1.5.4. Consolidação de Informações, Definição de Pontos Críticos e Preparação das Reuniões Estratégicas

Questão	1	2	3	4	5
1.5.4.1. Existe um processo para a consolidação de informações, definição de pontos críticos e preparação das reuniões estratégicas?					

1.6. COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA E RESULTADOS

1.6.1. Elaboração do Plano de Comunicação da Estratégia e Resultados

Questão	1	2	3	4	5
1.6.1.1. Existe um plano elaborado para a comunicação da estratégia e resultados?					

1.6.2. Aprovação do Plano de Comunicação da Estratégia e Resultados

Questão	1	2	3	4	5
1.6.2.1. O plano de comunicação da estratégia e resultados foi aprovado pelos responsáveis?					

1.6.3. Execução do Plano de Comunicação da Estratégia e Resultados

Questão	1	2	3	4	5
1.6.3.1. O plano de comunicação está sendo executado conforme planejado?					

1.6.4. Monitoramento e Avaliação da Comunicação da Estratégia e Resultados

Questão	1	2	3	4	5
1.6.4.1. Existe monitoramento e avaliação da eficácia da comunicação da estratégia e resultados?					

1.6.5. Concretização do Mapa Estratégico: Perspectivas e Objetivos

Questão	1	2	3	4	5
1.6.5.1. O Mapa Estratégico com perspectivas e objetivos foi concretizado?					

1.7. GESTÃO E CONTROLE DOS ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA

1.7.1. Identificação das necessidades de informação

Questão	1	2	3	4	5
1.7.1.1. Informações relativas ao Planejamento Estratégico estão identificadas?					
1.7.1.2. Informações, reclamações e denúncias recebidas pela Ouvidoria estão identificadas?					
1.7.1.3. Informações do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação estão identificadas?					
1.7.1.4. Informações da Comissão Permanente de Segurança Institucional estão identificadas?					
1.7.1.5. Informações das Comissões Permanentes do Colégio de Procuradores de Justiça estão identificadas?					
1.7.1.6. Informações de Auditorias dos Controladores Internos e Externos estão identificadas?					
1.7.1.7. Informações de órgãos, comitês e comissões diversas estão identificadas?					
1.7.1.8. Informações de Pesquisas sobre a satisfação no atendimento e de imagem estão identificadas?					
1.7.1.9. Informações do Modelo de Excelência da Gestão estão identificadas?					

Questão	1	2	3	4	5
1.7.1.10. Pontos críticos da Estratégia de reuniões anteriores estão identificados?					

1.7.2. Análise crítica dos itens da estratégia

Questão	1	2	3	4	5
1.7.2.1. A relevância e pertinência com as estratégias estão analisadas?					
1.7.2.2. O alinhamento com planos institucionais foi analisado?					
1.7.2.3. As prioridades estão definidas?					
1.7.2.4. A avaliação de custo vs. benefício foi realizada?					
1.7.2.5. Os resultados e alcance de metas foram avaliados?					
1.7.2.6. Os riscos e impactos de inconformidades foram avaliados?					
1.7.2.7. Os resultados das partes interessadas foram avaliados?					
1.7.2.8. A gestão de projetos foi avaliada?					
1.7.2.9. As externalidades e a necessidade de atualização de itens da estratégia foram avaliadas?					
1.7.2.10. A busca pela Excelência e pela Geração de Valor foi avaliada?					
1.7.2.11. A elaboração de Ata Circunstanciada destacando os tópicos críticos das Reuniões Estratégicas foi realizada?					

1.7.3. Tomada de decisões, registro e comunicação das decisões tomadas com relação à estratégia

Questão	1	2	3	4	5
1.7.3.1. Os tópicos críticos da Reunião Estratégica foram avaliados?					
1.7.3.2. As decisões estratégicas foram elaboradas?					
1.7.3.3. As decisões estratégicas foram oficialmente registradas e publicadas?					
1.7.3.4. As decisões estratégicas foram comunicadas aos interessados?					
1.7.3.5. O cumprimento das decisões foi acompanhado e registrado?					
1.7.3.6. O órgão controlador foi encaminhado em caso de eventual descumprimento de decisão estratégica?					
1.7.3.7. Uma estatística de cumprimento das decisões estratégicas foi elaborada?					
1.7.3.8. Informações foram geradas para o aprendizado e a revisão da estratégia?					
1.7.3.9. Existe um ciclo de gestão e comunicação continuado e periódico?					

2. GOVERNANÇA INSTITUCIONAL E CORPORATIVA

2.1. GESTÃO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA (*COMPLIANCE*)

2.1.1. Correições, Auditorias e Inspeções

Questão	1	2	3	4	5
---------	---	---	---	---	---

2.1.1.1. Existe norma que defina a rotina e prazos de correções, auditorias e inspeções em todos os setores do órgão (área-fim e área-meio)?					
2.1.1.2. A ação de controle via correções, auditorias e inspeções está normatizada com rotina e prazos definidos?					

2.1.2. Gestão da Manifestação das Partes Interessadas (Ouvidoria)

Questão	1	2	3	4	5
2.1.2.1. O serviço de Ouvidoria está instalado e normatizado?					
2.1.2.2. A Ouvidoria está tratando adequadamente as demandas das partes interessadas (reclamações, sugestões e elogios)?					

2.1.3. Prestações de Contas e Transparência

Questão	1	2	3	4	5
2.1.3.1. O processo de prestação de contas a órgãos de controle externo e à sociedade está normatizado e estruturado?					
2.1.3.2. As ações de transparência são devidamente comunicadas?					
2.1.3.3. Existe uma política de prestação de contas e transparência que atende às exigências normativas e boas práticas?					

2.2. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

2.2.1. Política de Comunicação

Questão	1	2	3	4	5
2.2.1.1. Existe uma Política de Comunicação alinhada à Política Nacional de Comunicação?					

2.2.2. Manual de Marcas

Questão	1	2	3	4	5
2.2.2.1. Existe um Manual de Marcas?					
2.2.2.2. São abordados de forma adequada todos os aspectos relacionados à proteção da imagem da instituição?					

2.2.3. Redação e Documentos

Questão	1	2	3	4	5
2.2.3.1. Existe um Manual de Redação e Padronização de Documentos?					
2.2.3.2. Existe cuidado na assertividade e padronização dos documentos produzidos no âmbito do órgão?					

2.3. GESTÃO DA APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAIS

2.3.1. Plano de Capacitação/Aperfeiçoamento

Questão	1	2	3	4	5
2.3.1.1. Existe um Plano de Capacitação/Aperfeiçoamento?					
2.3.1.2. O Plano de Capacitação está alinhado com as necessidades organizacionais identificadas?					

2.3.2. Gestão de Talentos

Questão	1	2	3	4	5
2.3.2.1. Existe um programa de gestão de talentos?					
2.3.2.2. São realizadas avaliações de desempenho periodicamente?					

2.3.3. Cultura de Aprendizagem Contínua

Questão	1	2	3	4	5
2.3.3.1. Existe uma cultura de aprendizagem contínua na organização?					
2.3.3.2. Há incentivos para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores?					

2.3.4. Desenvolvimento de Lideranças

Questão	1	2	3	4	5
2.3.4.1. Existe um programa de desenvolvimento de lideranças?					
2.3.4.2. O desenvolvimento de lideranças está alinhado com os objetivos estratégicos da organização?					

2.3.5. Compartilhamento de Conhecimento

Questão	1	2	3	4	5
2.3.5.1. Existe uma plataforma ou método para o compartilhamento de conhecimento interno?					
2.3.5.2. São realizadas reuniões de compartilhamento de melhores práticas?					

2.3.6. Avaliação de Aprendizagem e Desenvolvimento

Questão	1	2	3	4	5
2.3.6.1. Existe um sistema de medição do ROI (Retorno sobre Investimento) em aprendizagem e desenvolvimento?					
2.3.6.2. São feitas avaliações de eficácia dos programas de treinamento?					

2.4 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

2.4.1. Alinhamento da Despesa com o Planejamento Estratégico

Questão	1	2	3	4	5
2.4.1.1. Há um alinhamento obrigatório da despesa com o planejamento estratégico?					

2.4.2. Norma para Participação na Formulação do Orçamento

Questão	1	2	3	4	5
2.4.2.1. Existe uma norma que estabelece a participação de membros e servidores na formulação do orçamento?					

2.4.3. Obrigatoriedade de Consulta Prévia

Questão	1	2	3	4	5
2.4.3.1. Existe a necessidade de submeter os orçamentos dos projetos a uma consulta prévia sobre viabilidade orçamentária e financeira antes da aprovação no órgão de governança estratégica?					

2.5 GESTÃO ADMINISTRATIVA

2.5.1. Estruturas normativas e responsáveis designados

Questão	1	2	3	4	5
---------	---	---	---	---	---

2.5.1.1. Existe estrutura normativa e responsáveis designados para o planeamento das contratações?					
2.5.1.2. Existe estrutura normativa e responsáveis designados para a gestão de compras?					
2.5.1.3. Existe estrutura normativa e responsáveis designados para a gestão de contratos?					
2.5.1.4. Existe estrutura normativa e responsáveis designados para a gestão da estrutura física e manutenção?					
2.5.1.5. Existe estrutura normativa e responsáveis designados para a gestão patrimonial?					
2.5.1.6. Existe estrutura normativa e responsáveis designados para a gestão de almoxarifado?					
2.5.1.7. Existe estrutura normativa e responsáveis designados para a gestão de transportes e locomoção?					
2.5.1.8. Existe estrutura normativa e responsáveis designados para a gestão de protocolo e guarda documental?					

2.6 GESTÃO DE PESSOAS

2.6.1. Estrutura Organizacional

Questão	1	2	3	4	5
2.6.1.1. O organograma está atualizado e reflete a estrutura atual da organização?					
2.6.1.2. Existe uma definição clara de hierarquia e linhas de comando?					

2.6.2. Descrição e Análise de Cargos

Questão	1	2	3	4	5
2.6.2.1. Existe uma descrição formal para cada cargo, incluindo responsabilidades e competências necessárias?					
2.6.2.2. As descrições de cargo são revisadas periodicamente?					

2.6.3. Competências e Habilidades

Questão	1	2	3	4	5
2.6.3.1. Existe um quadro de competências para cada função?					
2.6.3.2. As competências são alinhadas com os objetivos estratégicos da organização?					

2.6.4. Recrutamento e Seleção

Questão	1	2	3	4	5
2.6.4.1. Os processos de recrutamento são padronizados?					
2.6.4.2. Existe uma estratégia para atração de talentos?					

2.6.5. Retenção de Talentos

Questão	1	2	3	4	5
2.6.5.1. Existe um plano estratégico para retenção de talentos?					
2.6.5.2. Os motivos de saída de colaboradores são estudados e analisados?					

2.6.6. Integração

Questão	1	2	3	4	5
2.6.6.1. Há um programa estruturado de integração para novos colaboradores?					
2.6.6.2. Os novos colaboradores são avaliados após o período de integração?					

2.6.7. Desenvolvimento e Treinamento

Questão	1	2	3	4	5
2.6.7.1. Existe um plano anual de treinamento e desenvolvimento?					
2.6.7.2. Os programas de treinamento são avaliados quanto à eficácia?					

2.6.8. Avaliação de Desempenho

Questão	1	2	3	4	5
2.6.8.1. Há avaliações de desempenho periódicas?					
2.6.8.2. Os resultados das avaliações são usados para desenvolvimento profissional?					

2.6.8. Remuneração e Benefícios

Questão	1	2	3	4	5
2.6.8.1. A política de remuneração está alinhada com o mercado?					
2.6.8.2. Existe um pacote de benefícios atrativo e competitivo?					

2.6.9. Cultura Organizacional e Engajamento

Questão	1	2	3	4	5
2.6.10.1. A empresa possui uma cultura organizacional bem definida?					
2.6.10.2. Existem programas ou iniciativas para manter os colaboradores engajados?					

2.6.10. Saúde e Bem-estar

Questão	1	2	3	4	5
2.6.11.1. A empresa oferece programas de bem-estar e saúde ocupacional?					
2.6.11.2. Os colaboradores têm acesso a apoio psicológico ou orientação de carreira?					

3. GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

3.1 ENCARGADOS DO PROCESSO

Questão	1	2	3	4	5
3.1.1 Encarregados do processo estão designados?					
3.1.2 Os encarregados possuem treinamento e certificações adequadas?					

3.2 NÍVEL HIERÁRQUICO DO PROCESSO

Questão	1	2	3	4	5
3.2.1 O nível hierárquico responsável pelo processo está definido?					

3.2.2 O nível hierárquico tem autoridade suficiente para tomar decisões?					
--	--	--	--	--	--

3.3 ENVOLVIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Questão	1	2	3	4	5
3.3.1 Há envolvimento da Alta Administração no processo?					
3.3.2 A alta administração revisa periodicamente o desempenho de TI?					

3.4 RELAÇÃO COM A GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

Questão	1	2	3	4	5
3.4.1 A Governança de TI está alinhada com a Governança Estratégica?					
3.4.2 Existem métricas de desempenho vinculadas aos objetivos estratégicos?					

3.5 QUADRO DE REFERÊNCIAS (*FRAMEWORKS*) E MODELOS

Questão	1	2	3	4	5
3.5.1 O COBIT é utilizado como quadro de referência de governança?					
3.5.2 Outros <i>frameworks</i> , como ITIL ou ISO/IEC 27001, estão sendo usados em complemento ao COBIT?					

3.6 COMITÊ ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Questão	1	2	3	4	5
3.6.1 O Comitê Estratégico de TI está legalmente instituído?					
3.6.2 O Comitê tem reuniões periódicas para discutir temas de governança?					

3.7 PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Questão	1	2	3	4	5
3.7.1 Existe um Plano Estratégico de Tecnologia da Informação alinhado à Política Nacional de Tecnologia da Informação e publicado adequadamente?					
3.7.2 O plano estratégico é atualizado anualmente?					

3.8 PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Questão	1	2	3	4	5
3.8.1 O Plano Diretor de Tecnologia da Informação está devidamente publicado?					
3.8.2 O Plano Diretor está sincronizado com o Plano Estratégico de TI?					

3.9 GESTÃO DE RISCOS

Questão	1	2	3	4	5
3.9.1 Há um processo formal de gestão de riscos de TI?					
3.9.2 O processo de gestão de riscos é revisado regularmente?					

3.10 MONITORAMENTO E MÉTRICAS

Questão	1	2	3	4	5
3.10.1 Existe um conjunto de métricas para medir o desempenho de TI?					
3.10.2 As métricas estão alinhadas com os indicadores de desempenho do negócio?					

3.11 AUDITORIA E CONFORMIDADE

Questão	1	2	3	4	5
3.11.1 São realizadas auditorias periódicas para verificar a conformidade dos processos de TI?					
3.11.2 Os resultados das auditorias são discutidos no Comitê Estratégico de TI?					

3.12 PROCESSOS DE COBIT (OBJETIVOS DE CONTROLE PARA TI)

Questão	1	2	3	4	5
3.12.1 Todos os domínios do COBIT estão cobertos nas práticas de governança da organização (Avaliar, Planejar, Construir, Entregar, Suportar)?					
3.12.2 Os processos de trabalho do COBIT são parte integrante do ciclo de vida da gestão de TI?					

3.13 GERENCIAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES

Questão	1	2	3	4	5
3.13.1 Há uma política formal para a gestão de dados e informações?					
3.13.2 Os dados e informações são auditados para qualidade e integridade?					

3.14 GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA

Questão	1	2	3	4	5
3.14.1 Existem políticas e procedimentos de segurança da informação?					
3.14.2 Há um plano de resposta a incidentes de segurança?					

3.15 GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES

Questão	1	2	3	4	5
3.15.1 Existem critérios de seleção e avaliação de fornecedores?					
3.15.2 Há cláusulas de conformidade com a governança de TI nos contratos com fornecedores?					

3.16 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Questão	1	2	3	4	5
3.16.1 Existe um plano de treinamento e desenvolvimento focado em TI?					
3.16.2 Há iniciativas de certificação e atualização contínua para a equipe de TI?					

3.17 COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

Questão	1	2	3	4	5
3.17.1 Existe um plano de comunicação da governança de TI para os <i>stakeholders</i> ?					
3.17.2 Há um <i>feedback</i> regular dos stakeholders sobre a governança de TI?					

3.18 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Questão	1	2	3	4	5
3.18.1 Existem métricas de avaliação de desempenho de TI que são revisadas regularmente?					
3.18.2 Os resultados das avaliações são usados para melhorias contínuas?					

3.19 CONTINUIDADE E RECUPERAÇÃO DE DESASTRES

Questão	1	2	3	4	5
3.19.1 Existe um plano de continuidade de negócios que inclui TI?					
3.19.2 O plano de recuperação de desastres é testado periodicamente?					

3.20 GOVERNANÇA ÁGIL

Questão	1	2	3	4	5
3.20.1 Os princípios ágeis são incorporados nas práticas de governança de TI?					
3.20.2 Há um equilíbrio entre agilidade e controle nos processos de TI?					

3.21 RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE

Questão	1	2	3	4	5
3.21.1 Existe uma política de responsabilidade social e sustentabilidade em TI?					
3.21.2 Essa política é comunicada e seguida pela organização?					

3.22 INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Questão	1	2	3	4	5
3.22.1 Há um ambiente que fomente a inovação em TI?					
3.22.2 Existe um roadmap para a transformação digital da organização?					

4. ALINHAMENTO DA GOVERNANÇA INSTITUCIONAL

4.1. ALINHAMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO, LIDERANÇA E COMITÊS À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Questão	1	2	3	4	5
4.1.1. A alta administração tem um objetivo estratégico claro que é integrado à estratégia geral da organização, minimizando custos de transação?					
4.1.2. Como a liderança e os comitês formalmente constituídos alinham suas ações para otimizar o uso dos recursos e minimizar riscos?					

4.2. NORMAS E PROCEDIMENTOS DE GOVERNANÇA

Questão	1	2	3	4	5

4.2.1. Existe um ato normativo que orienta a tomada de decisões pela alta administração, liderança e comitês, considerando impactos, custos e benefícios?					
4.2.2. Como são gerenciados os custos de transação decorrentes da adoção dessas normas e procedimentos pela alta administração, liderança e comitês?					

4.3. COMUNICAÇÃO E FLUXO DE INFORMAÇÕES

Questão	1	2	3	4	5
4.3.1. O processo de troca de informações entre a alta administração, a liderança e os comitês está mapeado, gerenciado e otimizado para minimizar custos de transação?					
4.3.2. Existe um fluxo eficiente e eficaz estabelecido para esse processo?					

4.4. *FEEDBACK* E SUPORTE

Questão	1	2	3	4	5
4.4.1. Existe uma metodologia de feedback que avalia e aprimora a eficácia da troca de informações entre a alta administração, a liderança e os comitês, considerando custos e riscos associados?					
4.4.2. Como a alta administração, a liderança e os comitês fornecem suporte entre si, particularmente no contexto de custos de transação e riscos associados?					
4.4.3. Como essa estrutura de governança contribui para mitigar os riscos de falhas de mercado e assegurar eficácia nas transações?					

5. ANEXOS: (escolher arquivos e fazer upload no formulário implementado como instrumento de coleta de dados, no google forms.)

APÊNDICE F - APRESENTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO 2 - RECOMENDAÇÃO AO CNMP (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO)

1. INTRODUÇÃO

O contexto de crescente exigência social por resultados no setor público impõe a necessidade de aprimorar continuamente os mecanismos de avaliação de desempenho. Esta recomendação visa responder a essa demanda, propondo a sistematização de práticas que promovam a eficiência, a transparência e o alinhamento estratégico no Ministério Público. A iniciativa fundamenta-se na incorporação de melhores práticas de governança, em convergência com as diretrizes do Tribunal de Contas da União, cujo foco reside na geração de valor público e no uso racional dos recursos institucionais (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).

A base normativa da proposta remete ao Decreto nº 9.203, de 2017, que estabelece os parâmetros da política de governança para a administração pública federal (BRASIL, 2017). Nesse sentido, a recomendação busca expandir a aplicação desses princípios aos Ministérios Públicos Estaduais, que não são diretamente abrangidos pelo referido decreto, visando a uma maior coesão das práticas de governança em todo o país.

Por fim, a proposição consolida um compromisso com a modernização institucional ao se alinhar tanto às diretrizes do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público quanto a padrões internacionais de gestão da qualidade. A implementação de um Sistema de Governança, Conformidade e Gestão é, assim, um passo vital para elevar a atuação ministerial, reforçando sua credibilidade perante a sociedade.

1.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar e apresentar ao Conselho Nacional do Ministério Público uma Minuta de Recomendação para a adoção de um Sistema de Governança, Conformidade e Gestão em todos os ramos do Ministério Público da União, dos Estados e no próprio Conselho. O sistema visa promover a eficiência administrativa, a transparência e o alinhamento institucional, fortalecendo a confiança pública e otimizando o uso de recursos.

2. FUNCIONALIDADES E CARACTERÍSTICAS

O sistema de governança proposto fundamenta-se nos seguintes pilares:

- Estrutura de Governança: Estabelecimento de instâncias internas com balanceamento de poder e segregação de funções, com decisões tomadas por meio de sistemas colegiados e ampla divulgação da estrutura às partes interessadas.
- Governança Estratégica: Adoção de um modelo de gestão focado no monitoramento contínuo da estratégia organizacional e em mecanismos de alinhamento transorganizacional e intraorganizacional.
- Alta Administração: Definição de papéis claros para a alta administração na avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão, incluindo a formação de líderes e a manutenção de canais de comunicação efetivos com a sociedade.
- Cultura Organizacional: Implementação de um código de ética e conduta, com mecanismos de controle para mitigar conflitos de interesse e vieses.
- Gestão de Riscos e Controle Interno: Estruturação de um sistema abrangente de gestão de riscos, com monitoramento regular e uma função de auditoria interna independente.

3. PRINCIPAL INDICADOR PROPOSTO

No âmbito da avaliação do Censo de Governança dos Ministérios Públicos, propõe-se analisar, como principal *proxy*, o percentual de quesitos do Censo de Governança que foram respondidos de forma a atender plenamente em relação ao total de quesitos apresentados no censo.

4. AVALIAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

A proposta, após ser submetida ao Conselho Nacional do Ministério Público, será submetida aos trâmites de análise, parecer e votação, sendo possível ser avaliada e aprimorada em todas as etapas de tramitação. E, ainda após a aprovação, uma recomendação do CNMP pode ser aprimorada com uma proposta de alteração ou uma nova redação.

5. CONCLUSÃO

A proposta de recomendação abrangente visa a estruturar e aprimorar os sistemas de Governança, Conformidade e Gestão dos Ministérios Públicos Brasileiros, com foco em transparência, eficácia e responsabilidade. Ela delinea funções claras e diretrizes para diversas dimensões organizacionais, desde a alta administração até a interação com as partes interessadas e a gestão de riscos. Estes aspectos são de suma importância para o

balanceamento de poder, monitoramento e avaliação de desempenho, comunicação eficaz e formação contínua. Em última análise, a proposta busca garantir que as organizações atuem de forma ética, transparente e alinhada com o interesse público, melhorando a confiabilidade e a *accountability*, fortalecendo, por fim, a imagem institucional.

APÊNDICE G - PRODUTO TÉCNICO PARA MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS Nº 2

MINUTA DA RECOMENDAÇÃO Nº XX, de XX de XXXX de 2023

Dispõe sobre o Sistema de Governança, Conformidade e Gestão dos Ministérios Públicos e do
CNMP.

O CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, no exercício da competência fixada no art. 130-A, § 2º, I, da Constituição da República, com fundamento no art. 147, I, de seu Regimento Interno e na decisão plenária proferida nos autos da Proposição nº XXXXXX, julgada na XX Sessão Ordinária, realizada no dia XX de XXXX de 2021;

CONSIDERANDO o papel fundamental dos Ministérios Públicos e do CNMP no combate à corrupção, na defesa dos direitos humanos e na proteção dos interesses da sociedade;

CONSIDERANDO a importância de dotar Sistema de Governança e Gestão que proporcione a melhoria do atendimento às necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas;

CONSIDERANDO que o Sistema de Governança, Conformidade e Gestão constitui um conjunto integrado de mecanismos, práticas e procedimentos que visam a assegurar o cumprimento das políticas, diretrizes e normas internas e externas, bem como a transparência, a prestação de contas e a responsabilização;

CONSIDERANDO a necessidade de estabelecer mecanismos que favoreçam a transparência, a efetividade e o alinhamento entre o Sistema de Governança e Gestão, as políticas e a sistemática de aferição dos resultados institucionais;

CONSIDERANDO as boas práticas de governança indicadas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020);

CONSIDERANDO as disposições contidas no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2017);

CONSIDERANDO as diretrizes emanadas pelo Comitê Permanente de Gestão Estratégica do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público,

RESOLVE:

Art. 1º - Recomendar a adoção de Sistema de Governança, Conformidade e Gestão a todos os Ministérios Públicos dos Estados e de todos os ramos da União, inclusive ao CNMP, em alinhamento com os princípios, diretrizes e referenciais desta Recomendação.

Art. 2º Fica estabelecido que os Ministérios Públicos e o CNMP deverão, no prazo de 12 (doze) meses, apresentar um plano de ação detalhado para a implementação do referido sistema.

CAPÍTULO I - DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

SEÇÃO I - DAS DEFINIÇÕES

Art. 3º - Para os fins deste Ato Normativo, entende-se por:

I – Governança Institucional: Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle implementados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2017; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).

II – Gestão Organizacional: O conjunto coordenado de atividades relativas ao planejamento, desenvolvimento, execução e acompanhamento de tarefas, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Governança Institucional, com o objetivo de alcançar metas e objetivos institucionais.

III – Alta Administração: Compreende os cargos de alta hierarquia nos Ministérios Públicos e no Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).

IV – Estrutura Organizacional: Refere-se aos agrupamentos funcionais ou unidades representadas no organograma institucional, cuja liderança detém determinado nível de autoridade e responsabilidade dentro da organização.

V – Sistema de Governança: Conjunto de práticas recomendadas e orientações relativas à cultura organizacional, voltadas ao exercício efetivo das funções de liderança, planejamento, controle, transparência e accountability.

VI – Sistema de Gestão: Arranjo de ações e procedimentos que organiza as rotinas de trabalho, a gestão de tempo, e a otimização de processos e equipes, com vistas a alcançar resultados superiores.

VII – Governança Estratégica: Conjunto de normativas, políticas e práticas relacionadas à liderança, comunicação e controle, destinadas a avaliar, direcionar e monitorar a Gestão Estratégica, para assegurar o cumprimento da missão institucional e atender, de modo equilibrado e sustentável, às expectativas das partes interessadas.

VIII – Gestão Estratégica: O compêndio de atividades voltadas à execução eficaz das estratégias institucionais, incluindo o monitoramento apropriado de indicadores, metas, projetos e ações, bem como a produção e divulgação de informações relevantes.

IX – Órgãos Externos de Governança: Entidades responsáveis pela supervisão, controle e regulação das atividades dos órgãos públicos (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).

a. Órgãos Externos de Apoio à Governança: Entidades encarregadas da auditoria, avaliação e monitoramento das atividades dos órgãos públicos, e que comunicam disfunções identificadas às instâncias superiores de governança.

X – Órgãos Internos de Governança: Entidades responsáveis por estabelecer ou avaliar a estratégia e as políticas implementadas, monitorando sua conformidade e desempenho (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2020).

a. Unidades Internas de Apoio à Governança: Órgãos encarregados da comunicação entre as partes interessadas e pela realização de auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos.

XI – Órgãos de Gestão: Estruturas e cargos designados para a gestão eficaz de equipes de trabalho, processos e projetos em todos os níveis hierárquicos.

XII – Partes Interessadas: Indivíduos, grupos ou instituições que têm interesse em bens ou serviços públicos, e cujas ações e opiniões são relevantes para a formulação de estratégias, accountability e transparência.

XIII – Gerenciamento de Riscos: Conjunto de atividades focadas na identificação, análise e tratamento de riscos organizacionais.

XIV – Conformidade: Ato de assegurar que as metas e objetivos são alcançados dentro dos padrões e diretrizes estabelecidos, incluindo a devida prestação de contas.

XV – Alinhamento Transorganizacional: Colaboração entre diversas instituições autônomas com o objetivo de atingir metas e objetivos comuns.

XVI – Alinhamento Intraorganizacional: Coordenação entre diferentes estruturas dentro de uma mesma organização visando o alcance de objetivos institucionais.

SEÇÃO II - DOS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

Art. 4º. Os princípios norteadores da boa Governança Pública são:

I – Legitimidade: Fundamenta-se no Estado Democrático de Direito e orienta os controles externo e interno da administração pública, indo além da mera legalidade para assegurar o atendimento do interesse público e do bem comum.

II – Equidade: Assegura condições equitativas para o exercício pleno dos direitos civis de todos, englobando liberdade de expressão, acesso à informação, igualdade de gênero, saúde, educação, moradia e segurança.

III – Responsabilidade: Implica o comprometimento com a sustentabilidade organizacional, incorporando aspectos sociais e ambientais nas estratégias e operações.

IV – Eficiência: Busca a otimização dos recursos, almejando a melhor relação entre qualidade dos serviços e custos associados.

V – Probidade: Exige que os servidores públicos atuem com honestidade, economia e aderência às normas e procedimentos estabelecidos, visando à preservação do patrimônio público.

VI – Integridade: Caracteriza-se pela atuação ética e transparente, alinhada aos princípios que guiam a administração pública.

VII – Confiabilidade: Reflete a credibilidade dos serviços prestados, baseada na segurança dos processos e na interação com os stakeholders.

VIII – Capacidade de Resposta: Destaca a habilidade de atender prontamente às necessidades das partes interessadas, mantendo canais de comunicação eficazes e fornecendo serviços de alta qualidade.

IX – Melhoria Regulatória: Visa à otimização contínua das normas, focando na eficácia, eficiência, transparência e economicidade da Gestão Pública.

X – Transparência: Promove o acesso irrestrito às informações organizacionais, fortalecendo o controle social.

XI – Conformidade: Envolve a observância de obrigações fiscais, gerenciais e programáticas por parte dos agentes e entidades públicas, com prestação de contas transparente e voluntária.

SEÇÃO III - DAS DIRETRIZES

Art. 5º. As diretrizes para a implementação da boa governança em órgãos e entidades da administração pública são:

I – Foco em Resultados: Priorizar a entrega de resultados significativos para os cidadãos e usuários dos serviços públicos.

II – Execução Eficaz: Garantir o cumprimento efetivo de funções e papéis previamente estabelecidos.

III – Decisão Informada: Basear decisões em informações acuradas e relevantes.

IV – Gestão de Riscos: Implementar e manter sistemas robustos para a identificação e controle de riscos.

V – Desenvolvimento de Liderança: Promover a capacitação e a eficiência dos membros da alta gestão.

VI – Prestação de Contas e Engajamento: Manter transparência ativa e envolvimento efetivo com todas as partes interessadas.

VII – Clareza de Propósito: Ser explícito quanto aos objetivos organizacionais e aos resultados almejados para os cidadãos e usuários.

VIII – Qualidade de Serviço: Assegurar que os usuários recebam serviços de elevado padrão de qualidade.

IX – Retorno aos Contribuintes: Garantir que os recursos financeiros sejam empregados de maneira que agreguem valor à sociedade.

X – Definição de Responsabilidades: Estabelecer claramente as atribuições da alta gestão e dos demais responsáveis, assegurando seu cumprimento.

XI – Relações Institucionais: Manter a transparência e a clareza nas relações entre a alta administração e a comunidade.

XII – Transparência Decisória: Ser metódico e transparente nos processos de tomada de decisão.

XIII – Suporte Informativo: Utilizar estruturas de apoio, consultoria e informações de alta qualidade para aprimorar a gestão.

XIV – Gestão de Risco Eficaz: Certificar-se da operacionalidade de um sistema eficiente de gestão de riscos.

XV – Capacitação dos Agentes: Assegurar que agentes, sejam eles comissionados ou eleitos, possuam as competências necessárias para a execução eficaz de suas funções.

XVI – Avaliação de Desempenho: Desenvolver mecanismos para avaliar a atuação individual e coletiva dos responsáveis pela governança.

XVII – Equilíbrio Diretivo: Balancear a composição da alta administração, conciliando experiência e inovação.

XVIII – Prestação de Contas Integral: Compreender e aplicar modelos formais e informais de *accountability*.

XIX – Diálogo e Responsabilidade Social: Estabelecer estratégias ativas para dialogar e prestar contas à sociedade, bem como para envolver organizações parceiras e outros stakeholders.

XX – Responsabilização de Agentes: Implementar medidas que assegurem a responsabilização ativa dos agentes envolvidos na governança.

XXI – Conduta Exemplar da Alta Administração: Fomentar comportamentos éticos e eficazes na alta administração, reforçando os princípios de boa governança.

XXII – Valores Organizacionais: Implementar e manter uma cultura organizacional que reflita os valores e princípios de boa governança.

CAPÍTULO II - DA GOVERNANÇA

SEÇÃO I - DAS FUNÇÕES DA GOVERNANÇA

Art. 6º. As atribuições da governança englobam:

I – Análise Contextual: Avaliação contínua do ambiente operacional, cenários vigentes e futuros, bem como do desempenho e resultados alcançados.

II – Direcionamento e Coordenação: Formulação, articulação e alinhamento de políticas e planos institucionais, garantindo que as funções da organização atendam às demandas das partes interessadas e cumpram os objetivos propostos.

III – Monitoramento e Avaliação: Acompanhamento do desempenho organizacional e da execução de políticas e planos, comparando-os às metas definidas e às expectativas das partes envolvidas.

IV – Estratégia Institucional: Estabelecimento da direção estratégica a ser seguida pela organização.

V – Supervisão da Gestão: Fiscalização contínua dos processos de gestão e operação da entidade.

VI – Engajamento dos Stakeholders: Inclusão ativa das partes interessadas no processo decisório e nas atividades da organização.

VII – Administração de Riscos Estratégicos: Identificação, análise e mitigação dos riscos que podem afetar o cumprimento da estratégia organizacional.

VIII – Gestão de Conflitos Internos: Resolução eficaz de discordâncias e conflitos que ocorram no ambiente interno da organização.

IX – Auditoria e Avaliação de Controles: Exame e verificação do sistema de gestão e controle para assegurar sua eficácia e eficiência.

X – Promoção da Conformidade e Transparência: Implementação de medidas que garantam a adesão a normas, regulações e padrões de transparência.

Parágrafo Único. A governança orienta, monitora, fiscaliza e avalia a performance da gestão, visando ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas. Este processo engloba mecanismos de comunicação; de análise e avaliação; de liderança e tomada de decisão; e de controle, monitoramento e prestação de contas.

SEÇÃO II - DAS PRÁTICAS REFERENCIADAS

Art. 7º - As práticas referenciadas pela presente recomendação para a estruturação dos sistemas de Governança, Conformidade e Gestão são delineadas como segue:

I - Sistema de Governança:

- (a) Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.
 - 1. Definir papéis e responsabilidades do conselho de administração, da alta administração e das instâncias internas de apoio à governança.
- (b) Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.
 - 1. Identificar decisões críticas e funções relacionadas.
- (c) Divulgar o sistema de governança para as partes interessadas.
 - 1. Divulgar estruturas, papéis, processos de trabalho e fluxos de informação.

II - Governança Estratégica

- (a) Estabelecer modelo de gestão da estratégia.
 - 1. Definir modelo, processos e participação das partes interessadas.
- (b) Definir a estratégia da organização.
 - 1. Incluir missão, visão, valores, objetivos, iniciativas, indicadores e metas.
- (c) Monitorar e avaliar a execução da estratégia.
 - 1. Monitorar iniciativas e avaliar desempenho.
- (d) Alinhar políticas transversais e descentralizadas.
 - 1. Definir instâncias, normas, objetivos, indicadores, metas e responsabilidades.

III - Liderança Organizacional e Alta Administração

(a) Avaliar, direcionar e monitorar a gestão.

1. Definir diretrizes para avaliação, direcionamento e monitoramento.

(b) Estabelecer políticas e diretrizes.

1. Implantar sistema de controle interno e definir metas.

(c) Delegação e reserva de poderes.

1. Definir diretrizes e limites para delegação de competências.

(d) Gestão de riscos e controle interno.

1. Avaliar, direcionar e monitorar riscos e controles internos.

(e) Avaliar atividades de controle e auditoria.

1. Definir diretrizes para controle e auditoria e adotar providências necessárias.

(f) Promover a formação contínua para liderança.

IV - Envolvimento e Atendimento das Partes Interessadas

(a) Estabelecer canais de comunicação.

1. Definir diretrizes e implantar canais de comunicação eficientes com a sociedade, que permitam a participação, o controle social e o recebimento de denúncias, sugestões e críticas;

(b) Promover a participação social.

1. Definir diretrizes para a participação social.

(c) Relacionamento com a mídia e outras organizações.

1. Estabelecer diretrizes e mecanismos de relacionamento.

(d) Balanceamento de interesses.

1. Definir critérios de priorização e balanceamento.

V - Gestão de Pessoas e Competências

(a) Transparência no processo de seleção de membros do conselho de administração.

1. Definir critérios e métodos transparentes para seleção e avaliação.

(b) Desenvolvimento de competências organizacionais.

1. Identificar competências necessárias e promover treinamentos.

(c) Gestão de desempenho.

1. Estabelecer metas, indicadores e mecanismos de avaliação.

(d) Plano de carreira e sucessão.

1. Desenvolver e implementar plano de carreira;

- 2. Definir métodos de identificação e preparação de sucessores.
- (e) Promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e diverso.
 - 1. Definir políticas e práticas para a promoção da diversidade e inclusão.
- (f) Saúde e bem-estar dos colaboradores
 - 1. Estabelecer programas de qualidade de vida no trabalho.

VI - Sustentabilidade e Responsabilidade Social

- (a) Implementação de práticas sustentáveis.
 - 1. Identificar e adotar práticas de produção mais sustentáveis.
- (b) Gestão de impactos ambientais.
 - 1. Monitorar e mitigar impactos negativos ao meio ambiente.
- (c) Engajamento com a comunidade.
 - 1. Estabelecer programas de responsabilidade social.
- (d) Relatórios de sustentabilidade.
 - 1. Desenvolver e publicar relatórios sobre ações sustentáveis.

VII - Conformidade e Integridade

- (a) Implementação de código de ética e conduta.
 - 1. Desenvolver, implementar e monitorar o código de ética.
- (b) Controles internos e compliance.
 - 1. Estabelecer mecanismos de controle e auditorias periódicas.
- (c) Proteção de dados e privacidade.
 - 1. Implementar políticas de proteção de dados pessoais.
- (d) Prevenção e combate à fraude e corrupção.
 - 1. Desenvolver mecanismos de identificação e prevenção de atos ilícitos.
- (e) Transparência e prestação de contas.
 - 1. Divulgar informações de maneira transparente e acessível.

VII – Princípios, Comportamentos e Cultura Organizacional

- (a) Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
 - i. Valores, princípios e comportamento esperados;
 - ii. Tratamento de conflitos de interesses;

- iii. Obrigatoriedade de manifestação e registro de aspectos que possam conduzir a conflito de interesse;
- iv. Proibição ou estabelecimento de limites quanto ao recebimento de benefícios;
- v. Sanções cabíveis em caso de descumprimento;
- vi. Mecanismos de monitoramento e avaliação do seu cumprimento;
- vii. Papéis e responsabilidades dos envolvidos no monitoramento e na avaliação do comportamento.

(b) Estabelecer mecanismos de controle.

- i. Objetivo de evitar participação de pessoas em conflitos de interesse em decisões e ações;
- ii. Tratamento adequado de denúncias;
- iii. Acesso às informações sobre denúncias.

(c) Mecanismos para padrões de comportamento.

- i. Implementação por instância interna de governança;
- ii. Atribuição de correição.

VIII – Gestão de Riscos, Controle e Conformidade

(a) Sistema de gestão de riscos e controle interno.

- i. Diretrizes para o sistema;
- ii. Riscos críticos da organização;
- iii. Controles internos para mitigação dos riscos;
- iv. Plano de continuidade relacionado aos elementos críticos de negócio;
- v. Responsabilidade por coordenar o sistema.

(b) Monitoramento e avaliação do sistema.

- i. Conformidade legal e regulamentar;
- ii. Aderência a boas práticas;
- iii. Alinhamento a estratégias da organização;
- iv. Desempenho global.

(c) Função de auditoria interna.

- i. Estatuto da organização, autoridade e responsabilidade;

- ii. Acesso aos recursos organizacionais;
- iii. Escopo de atividades;
- iv. Independência e proficiência;
- v. Reporte funcional e administrativo;
- vi. Contribuição para a melhoria dos processos.

(d) Transparência da organização.

- i. Exigências normativas e jurisprudenciais de publicidade;
- ii. Demandas por informação;
- iii. Diretrizes para abertura de dados;
- iv. Divulgação de informações;
- v. Comunicação com partes interessadas;
- vi. Prestação de contas;
- vii. Publicação de relatórios;
- viii. Avaliação da imagem e satisfação.

SEÇÃO III - DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

Art. 8º Instâncias Externas de Governança são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações públicas.

Parágrafo único. A relação entre os órgãos e as instâncias externas de governança são disciplinadas por normativos próprios, cabendo aos órgãos sujeitos à presente Recomendação atender às diretrizes, prazos e orientações emanadas pelas Instâncias Externas de Governança, naquilo que lhe for aplicável e dar transparência para toda sociedade dos processos de prestações de contas.

Art. 9º Instâncias Internas de Governança são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público.

§ 1º São de livre criação pelos órgãos.

§2º Para criação de Instâncias Internas de Governança, os órgãos devem observar a necessidade de alinhamento intra organizacional e trans organizacional, de forma a não criar estruturas concorrentes ou sobrepostas entre si.

Art. 9º Recomenda-se que exista, entre as Instâncias Internas de Governança, uma ou mais estruturas, em forma colegiada, com a finalidade de:

- I – discutir e definir questões afetas à estrutura interna de governança do Órgão;
- II – estabelecer diretrizes sobre segregação de função para tomar decisões críticas;
- III – aprovar modelo de seleção e avaliação de desempenho para membros das instâncias gerenciais;
- IV – aprovar modelo de execução e monitoramento, propostos pelas respectivas áreas ou por Comitês Gestores e/ou Comissões temáticas, relativos a todos os processos da Cadeia de Valor do Órgão;
- V – monitorar e avaliar os resultados da execução do Planejamento Estratégico Institucional, quadrimestralmente;
- VI – participar da elaboração do Orçamento, zelando por seu alinhamento ao Modelo de Governança;
- VII – estabelecer metas de desempenho, fiscalizando seu cumprimento de modo direto ou por meio das instâncias de apoio à governança;
- VIII – definir perfil de riscos institucionais, com a finalidade de orientar o alinhamento da gestão de riscos ao Planejamento Estratégico;
- IX – estabelecer e revisar o modelo de gestão de riscos corporativos;
- X – deliberar sobre as propostas que lhe forem submetidas pelas instâncias de governança ou demais unidades;
- XI – estabelecer modelo e direcionar o processo como comissão de transição nas trocas de gestão dos órgãos, na forma da lei;
- XVII – outras atribuições que lhe forem atribuídas, conforme o nível de maturidade do órgão.

CAPÍTULO III - DA GESTÃO

Art. 10º Recomenda-se que as funções de gestão dos Ministérios Públicos e do Conselho Nacional do Ministério Público sejam elencadas no formato de Regimento Interno.

Parágrafo único. O(s) Regimento(s) Interno(s) deve ter ampla publicidade nos sítios institucionais dos órgãos alcançados pela presente, sendo recomendado também que se concentre em uma única página todas as versões normativas regimentais em vigor, para facilitar a consulta.

Art. 11 Considera-se funções de gestão, nos termos das práticas referenciadas:

I – implementar programas, projetos, iniciativas e ações;

II – garantir a conformidade com as regulamentações;

III – revisar e reportar o progresso de ações;

IV – garantir a eficiência administrativa;

V – manter a comunicação, formal e informal, com as partes interessadas; e

VI – avaliar o desempenho, registrar o aprendizado no processo e implementar melhorias e inovações.

Parágrafo único. A gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle e ação, bem como, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, relacionando-se ao funcionamento do dia a dia de programas e de organizações no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos que foram estabelecidos pelo órgão.

Art. 12. A gestão é desenvolvida nos seguintes níveis:

I – Estratégico: responsável por avaliar, direcionar e monitorar, internamente, o órgão ou a entidade, composto pelos integrantes da Alta Administração.

II – Tático: responsável por avaliar, direcionar e monitorar, internamente, o órgão ou a entidade.

III – Operacional: responsável pela execução de processos produtivos finalísticos e de apoio.

Parágrafo Único. Compete a cada instituição designar, dentro dos cargos e funções existentes, quais irão desempenhar a gestão e em qual nível.

CAPÍTULO IV - DAS PARTES INTERESSADAS

Art. 13 São consideradas partes interessadas:

I – os cidadãos;

II – a sociedade;

III – as instituições;

IV – órgãos públicos das diversas esferas;

V – os grupos e organizações sociais; e

VI – as representações de classe.

Parágrafo único. Os órgãos devem avaliar regularmente a relação e a satisfação das partes interessadas e tomar medidas para cumprir os requisitos dessas.

CAPÍTULO V - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 14. Revogam-se as disposições em contrário.

Art. 15. Esta Recomendação entrará em vigor na data de sua publicação.

Brasília-DF, XX de XXXXXX de 20XX.

Procurador-Geral da República