

# PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA NOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO DOS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

**Sérgio Victor de Almeida Rodrigues<sup>a</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0003-4216-0304>  
svictorodrigues@gmail.com

**Fabício Matheus dos Santos Furquim<sup>a</sup>**

 <https://orcid.org/0009-0005-0682-4152>  
fabriciofurquim@yahoo.com.br

**Daniela de Castro Melo<sup>a</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0002-8673-6419>  
daniela.melo@uftm.edu.br

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar quais práticas de governança pública estão presentes nos instrumentos de gestão dos órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais. Por meio de pesquisa documental, foi possível identificar 215 práticas de governança pública nos instrumentos de gestão dos órgãos. Constatou-se que os documentos que mais continham práticas de governança pública eram os Planos de Integridade. Estes reuniam um conjunto de ações que tinha por fim o apoio à cultura da integridade nas entidades; o incentivo às ações de comunicação e de capacitação; a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à boa governança; a melhoria da gestão pública e o aperfeiçoamento das políticas públicas. Até a publicação deste estudo, somente a PMMG ainda não havia publicado seu Plano de Integridade. Como a Integridade é o princípio da governança pública relacionado à ética, recomenda-se que todos os órgãos tenham o plano. Verificou-se que os órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais estão considerando os princípios e diretrizes que envolvem a governança pública na formulação de seus instrumentos de gestão, o que contribui na entrega de serviço público de qualidade, eficiente, transparente e capaz de gerar valor social.

**Palavras-Chave:** Governança Pública; Segurança Pública; Integridade.

## ABSTRACT

The objective of this article was to analyze which public governance practices are present in the management instruments of public security agencies in the state of Minas Gerais. Through documentary research, it was possible to identify 215 public governance practices in the bodies' management instruments. It was found that the documents that most contained public governance practices were the Integrity Plans. These brought together a set of actions aimed at supporting the culture of integrity in the entities; encouraging communication and training actions; the systematization of practices related to risk management, internal controls and good governance; the improvement of public management and the improvement of public policies. Until the publication of this study, only the PMMG had not yet published its Integrity Plan. As Integrity is the principle of public governance related to ethics, it is recommended that all bodies have the plan. It was found that public security agencies in the state of Minas Gerais are considering the principles and guidelines that involve public governance in the formulation of their management instruments, which contributes to the delivery of quality public service, efficient, transparent and capable of generate social value.

**Keywords:** Public Governance; Public security; Integrity.

---

<sup>a</sup> Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (PROFIAP – UFTM). Uberaba/MG, Brasil.

## INTRODUÇÃO

Ao longo do século XXI, o Brasil passou por crises não só de ordem econômica e social, mas também política (IPEA, 2023). Não são raros os casos noticiados que envolvem atos de corrupção, práticas de improbidade administrativa, bem como desrespeito aos códigos de ética e princípios que deviam balizar todo o serviço público. Viu-se surgir, em decorrência disso, um movimento de combate aos crimes contra o erário, a fim de se tentar reconquistar a confiança social nos órgãos públicos (TEIXEIRA; GOMES, 2017).

Logo, a administração pública foi compelida a adotar novas metodologias de gestão, a reavaliar seus processos e a buscar resultados mais eficientes. Nesse sentido, partindo-se da necessidade de otimizar o desempenho, reduzir a burocracia estatal e incrementar a *accountability* (responsabilização de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras) na tomada de decisões, alguns conceitos têm recebido ênfase no campo teórico e prático, dentre os quais se destaca a governança pública (OLIVEIRA; PISA, 2015).

A origem da governança remete-se ao período em que os proprietários passaram a gerir seus bens (investimentos e propriedades) à distância, outorgando a terceiros a autoridade para administrá-los (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU, 2014). Com o passar do tempo e o amadurecimento do conceito, foi conveniente adequá-lo à realidade do Estado. Nesse sentido, a governança pública organizacional refere-se a práticas de liderança, estratégia e controle executadas nos órgãos públicos, permitindo aos gestores dessas instituições (e também às partes interessadas) avaliar, direcionar e monitorar todas as atividades desempenhadas, alinhando-as às demandas e expectativas dos agentes (TCU, 2020).

O Tribunal de Contas da União (TCU), em 2013, publicou o Referencial Básico de Governança (RBG). É um modelo teórico que orienta e incentiva a implementação de boas práticas de governança pelas instituições públicas, sejam elas integrantes da Administração Direta ou Indireta. Em 2014 foi divulgada a segunda versão do material, a qual foi aperfeiçoada para embasar um modelo de autoavaliação para as organizações que desejassem promover suas próprias melhorias no que diz respeito à governança pública organizacional. Além disso, o RBG foi fonte de inspiração para atos normativos, a exemplo do Decreto 9.203/2017. A última versão do documento foi publicada em 2020 (TCU, 2020).

No escopo do RBG estão elencadas uma série de práticas de governança organizacional, as quais se subdividem entre os elementos “liderança”, “estratégia” e “controle”, mas também abordando outros aspectos que são fundamentais para viabilizar a geração de valor público, como, por exemplo, aqueles relacionados à gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), do capital humano e dos recursos financeiros. Tais práticas podem ser aplicadas a quaisquer organizações públicas, desde aquelas vinculadas a atividades de cunho administrativo/burocrático àquelas que tratam de atividades essencialmente externas, como é o caso dos órgãos de segurança pública (TCU, 2020).

Percebe-se que a segurança pública, como política de estado, além de dever e responsabilidade de todos, encontra-se diante de diversos desafios sociais e ambientais emergentes. Logo, a gestão dos órgãos de segurança deve priorizar não só políticas de redução aos crimes violentos, combate à corrupção, resolução de conflitos, proteção de grupos vulneráveis, entre outros, mas também a valorização dos colaboradores, a modernização e incentivo à cultura da inovação, a integração com outros agentes externos, a fim de atuar de forma sistêmica, harmônica e eficiente (MJSP, 2021).

No âmbito federal, o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030 propõe a criação de um Comitê de Governança e Estratégia para avaliar, dirigir e monitorar a gestão e a condução das políticas públicas (MJSP, 2021). Por seu turno, no contexto do estado de Minas Gerais, o Decreto 47.185/2017 instituiu o Plano Mineiro de Promoção da Integridade (PMPI), dispondo que cada órgão ou entidade da Administração Pública do Poder Executivo seria responsável pela criação e divulgação de planos de integridade específicos, visando a melhoria da gestão pública e o aperfeiçoamento das políticas públicas, por meio do aprimoramento da governança, do fortalecimento do controle interno e da incorporação de mecanismos de prevenção, de detecção e de tratamento aos riscos de integridade (PMPI, 2022).

Assim, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), a Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais (SEJUSP), órgão ao qual se vincula a Polícia Penal de Minas Gerais (PPMG), partindo dessas diretrizes orientadoras e tendo por base seus valores institucionais, desenvolvem suas estratégias para promover a segurança objetiva e subjetiva da população do estado de Minas Gerais.

Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho consiste em analisar quais práticas de governança pública estão presentes nos instrumentos de gestão dos órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais, a fim de constatar se boas práticas de governança estão sendo consideradas pelos gestores na formulação de estratégias, diretrizes, ações e programas afetos às instituições.

Foi utilizado o Referencial Básico de Governança elaborado pelo TCU como parâmetro de análise, pois, em que pese ser um material confeccionado por um órgão federal, suas práticas são aplicáveis a quaisquer instituições e órgãos públicos, sejam das esferas estaduais ou municipais. Após, foi possível identificar um panorama atual de governança na segurança pública do estado de Minas Gerais.

Trata-se de temática relevante e que tenderá a apresentar resultados positivos para a prestação de um serviço público com maior qualidade, o qual é essencial ao bom funcionamento da sociedade.

A estrutura deste artigo será dividida em cinco partes, a começar pela presente introdução, seguida por um referencial teórico que reunirá a produção acadêmica referente à governança pública e sua aplicação no cenário brasileiro. Em seguida, serão apresentados os aspectos metodológicos que nortearam as pesquisas realizadas. A análise e discussão dos resultados será feita na sequência e, ao fim, as considerações finais.

## GOVERNANÇA PÚBLICA E SUAS PRÁTICAS

Segundo TCU (2020, p. 36), governança pública organizacional é o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Uma das atribuições do TCU é contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública em prol da coletividade (BRASIL, 1988), ao mesmo tempo que, entre seus objetivos estratégicos, encontra-se a promoção e o aprimoramento da governança pública nos órgãos e entidades da federação (TCU, 2020).

Desta forma, o Referencial Básico de Governança (RBG), publicado pelo TCU e que se encontra na sua terceira versão, afirma que existem três atividades básicas inerentes à governança pública organizacional, quais sejam: (a) avaliar, com fundamento em evidências; (b) direcionar, priorizar e orientar a preparação, a

articulação e a coordenação de políticas e de planos; e (c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, a fim de confrontá-los com as metas estabelecidas, bem como com as expectativas das partes interessadas (TCU, 2020).

Por sua vez, considerando tanto o referencial (TCU, 2020), como o disposto no Decreto 9.203/2017 (BRASIL, 2017b) e na literatura internacional, o referido conceito edifica-se sobre os princípios apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Princípios de governança para o setor público.**

PRINCÍPIOS	DEFINIÇÕES
Capacidade de resposta	Capacidade de responder de forma eficiente e eficaz às necessidades das partes interessadas, focando-se na satisfação das expectativas das pessoas em termos de qualidade, quantidade e rapidez dos serviços públicos prestados.
Integridade	Refere-se às ações da organização e ao comportamento do agente público que devem estar alinhados aos valores, princípios e normas éticas comuns, sobrepondo o interesse público ao privado.
Transparência	Diz respeito à publicidade e à divulgação, permitindo que a sociedade obtenha informações atualizadas sobre as organizações públicas e os processos que lhes competem, sendo o sigilo a exceção, nos termos da lei.
Equidade e participação	Busca promover um tratamento justo às partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, a fim de favorecer a equidade e a responsabilidade do governo na formulação de políticas.
<i>Accountability</i>	Relaciona-se à prestação de contas e responsabilidade que as entidades e os agentes públicos têm de ter de suas ações, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
Confiabilidade	Representa a capacidade das instituições de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político.
Melhoria regulatória	Concerne ao processo de desenvolvimento e avaliação de políticas e de atos normativos, baseado em evidências na visão das partes interessadas.

Fonte: Adaptado de TCU (2020).

Além disso, considerando que a boa governança é um direito de todo cidadão (CARMO, 2020), as organizações públicas e seus agentes devem observar uma série de diretrizes para atenderem às expectativas das partes interessadas. Portanto, o Referencial Básico de Governança do TCU (2020) destaca os seguintes preceitos:

- a) Definição das instâncias internas e de apoio à governança;
- b) Estabelecimento de processos decisórios e boas práticas transparentes;
- c) Promoção da integridade e de elevados padrões de comportamento;
- d) Capacitação da liderança da organização;
- e) Eficácia e eficiência da gestão dos recursos organizacionais;
- f) Apoio e viabilidade da inovação;
- g) Gestão de riscos e dos controles internos;

- h) Alinhamento dos objetivos organizacionais ao interesse público;
- i) Monitoramento do desempenho;
- j) Tomada de decisão baseada em evidências, interesses, direitos e expectativas das partes;
- k) Prestação de contas e responsabilização dos agentes;
- l) Aprimoramento da prestação de serviços públicos;
- m) Modernização da gestão e integração dos serviços públicos;
- n) Coerência na edição e revisão dos atos normativos.

A partir dos princípios e diretrizes, elencam-se as práticas de governança organizacional que podem, atualmente, ser aplicadas a quaisquer organizações públicas (Figura 1).

**Figura 1** – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança.



Fonte: TCU, 2020.

Ressalta-se que o rol de práticas não possui cunho taxativo, isto é, não se limita apenas às citadas, mas visa destacar aquelas que podem ser aplicadas a todas organizações públicas. Dessa forma, algumas organizações menores tenderão a enfrentar dificuldades na implementação de algumas práticas sugeridas, enquanto que organizações maiores, mais maduras e consistentes poderão ir além das praxes mencionadas no material, desenvolvendo, conforme suas características institucionais,

exigências legais e necessidades, novos procedimentos que vão ao encontro das características da boa governança (TCU, 2020).

Por seu turno, as práticas não se restringem aos elementos “Liderança”, “Estratégia” e “Controle”, uma vez que também é despendida atenção para as funções de gestão que são comuns às organizações e que são fundamentais para viabilizar a geração de valor público, como é o caso da gestão da segurança, do capital humano e financeiro e da tecnologia da informação e comunicação (TCU, 2020).

Conforme a OECD (2018), a liderança é elemento fundamental para a promoção da governança pública. Destarte, não há que se falar em governança se os gestores das mais altas instâncias não estiverem comprometidos em implementá-la e promovê-la, visto que a sustentação dos valores, das estratégias, das políticas e processos dependem fundamentalmente do engajamento da alta gestão.

O RBG (TCU, 2020) considera que as instâncias internas de governança devem englobar os conselhos ou colegiados superiores, tal qual a alta administração da organização. A partir do alinhamento superior, o modelo de governança adotado deve ser ajustado aos níveis tático e operacional, de acordo com o contexto da organização. Ademais, promover uma cultura de ética e integridade também é responsabilidade da liderança.

A fim de bem desempenharem suas atribuições, os líderes das organizações devem possuir as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) intrínsecas à função. Logo, o desenvolvimento dessas competências deve ser fruto de processos seletivos bem elaborados e de oportunidades de aprimoramento durante o exercício do cargo. Faz-se necessário, ainda, a periodicidade avaliativa, no sentido de se observar a contribuição desses indivíduos para o alcance das metas organizacionais (CIPFA; IFAC, 2014).

A finalidade precípua das organizações públicas é produzir políticas, bens e serviços que gerem bem-estar e atendam às necessidades da população. Para isso, é necessária uma série de exercícios: definir a estratégia; determinar e priorizar objetivos; criar planos de ação; acompanhar a execução das tarefas; corrigir os erros e otimizar os acertos (MPDG, 2010). A definição da estratégia, pilar de todas as práticas, é definida, pelo corpo administrativo, a partir da visão, missão e valores da organização (IIA, 2020). Definida a estratégia, os gestores delegam os objetivos a quem lhes compete a execução, provendo os recursos necessários. Após, munidos de relatórios e indicadores, passam a

avaliar os resultados obtidos, a fim de adequá-los à realidade observada. À vista disso, é imprescindível que haja concomitantemente a análise dos ambientes interno e externo, para que se possa compreender os tipos de riscos aos quais a organização está exposta, delimitando os níveis aceitáveis dessa exposição (COSO, 2017).

Segundo Kaplan e Norton (2008), a estratégia não é imutável, devendo ser atualizada na medida em que se aumenta o aprendizado organizacional e ocorrem mudanças no ambiente. Nesse sentido, é vital que, além da formulação da estratégia e seu planejamento, a gestão de riscos esteja integrada à execução e monitoramento em todos os níveis organizacionais, o que se traduz no controle (COSO, 2017).

De acordo com Mandeli (2016), a transparência, a prestação de contas e a responsabilização pelos atos praticados são fundamentais para que uma organização conquiste a boa governança. É fundamental que os cidadãos tenham acesso às informações que lhes permitam conhecer o que acontece nas instituições, bem como o que elas pretendem fazer e quais resultados têm alcançado, a fim de poderem exercer o controle social que lhes compete. E, diante de eventuais desvios de conduta e atos ímprobos, devem estar confiantes de que tais condutas serão devidamente apuradas e tratadas (TCU, 2020).

No contexto brasileiro, a Lei de Acesso a Informação (LAI) regulou o direito constitucional de acesso à informação, permitindo a qualquer pessoa o conhecimento das informações produzidas pelas instituições públicas, sendo o sigilo a exceção (BRASIL, 2011). Por sua vez, o Decreto 9.203/2017 (BRASIL, 2017), ao definir a transparência como uma das diretrizes da governança, visou promover uma comunicação aberta, voluntária e transparente dos resultados e atividades das organizações.

Relativamente à *accountability*, a legislação brasileira, a exemplo da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000), tem obrigado as organizações a prestarem conta no que se refere à gestão de recursos públicos. A responsabilização dos agentes, segundo elemento do conceito, é garantida na medida em que as instituições, a princípio, definem de forma clara os papéis e atribuições que lhes são conferidos. À vista disso, cientes de suas obrigações e da necessidade de prestarem conta de seus atos, passarão a ter consciência de que eventuais desvios de conduta serão devidamente apurados e, ao final, passíveis de punição (IIA, 2019).

A Lei 13.460/2017 (regulamentando o art. 37, §3º, I da CF88) dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da

administração pública. Nessa perspectiva, instituiu um conjunto de ações que visam alinhar a prestação dos serviços às reais necessidades da sociedade. Portanto, avaliar a satisfação das partes interessadas aos bens, serviços e políticas da organização é uma prática imprescindível ao exercício da boa governança pública (TCU, 2020).

Para proteger o valor das organizações, sejam elas privadas ou públicas, a auditoria interna mostra-se primordial. Os órgãos (ou departamentos) de correição e controle possuem a função de avaliar objetivamente a eficácia dos processos executados, a operacionalização dos planos, o gerenciamento adequado de recursos e a adequabilidade aos riscos. Ao emitir conclusões baseadas em evidências, a auditoria interna expõe quais medidas devem ser tomadas ou ajustadas para se garantir a melhoria contínua dos serviços ofertados (INTOSAI, 2019).

É importante destacar, todavia, que o referencial não tem por objetivo criar uma fórmula padronizada de governança, uma vez que as práticas podem ser implementadas e executadas de maneiras distintas daquelas prescritas no material, com níveis de complexidade diversos, a depender das necessidades da organização em questão (TCU, 2020). De todo modo, influenciado pelo TCU, o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) 2021-2030 prevê um sistema de governança envolvendo mecanismos de liderança, estratégia e controle, ficando a cargo do Comitê de Governança e Estratégia a função de avaliar, dirigir e monitorar a gestão e a condução das políticas afetas ao tema (MJSP, 2021).

Nota-se que o PNSPDS 2021-2030 está alinhado ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 17 (ODS 17) da Agenda 2030, o qual indica a necessidade de atuação conjunta e coordenada entre os diferentes atores para a efetiva implementação de um plano de governança pública na área da segurança pública (SILVA; PELIANO; CHAVES, 2020). No que tange à regulamentação interna, encontra-se em tramitação no Congresso Nacional o Projeto de Lei 9.163/2017 que, uma vez aprovado pelas casas legislativas e, posteriormente, sancionado, disporá sobre a política de governança pública federal direta e autárquica e fundacional. Em que pese tratar-se de um regramento afeto aos órgãos federais, servirá de parâmetro para regulação nos demais entes federativos.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo possui abordagem exploratória e descritiva, pois busca explorar uma situação, e, assim, fornecer informações para uma investigação mais precisa, bem como almeja descrever as características de determinada população ou fenômeno utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2007). Foi utilizada a pesquisa documental, a qual teve seus resultados materializados em uma análise tanto qualitativa, ao permitir compreender a complexidade e os detalhes das informações obtidas, como quantitativa, na medida em que os números corroboram com os objetivos gerais da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2016).

De acordo com o art. 144 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988):

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares;

VI - polícias penais federal, estaduais e distrital.

Nesse sentido, considerando o estado de Minas Gerais como cenário, foram analisados os documentos de gestão e correlatos que versam sobre a temática da governança pública afetos aos órgãos de segurança pública de tal ente federativo, quais sejam: Polícia Civil (PCMG), Polícia Militar (PMMG), Corpo de Bombeiros Militar (CBMMG) e Polícia Penal (PPMG).

Cabe destacar que a Polícia Penal de Minas Gerais, ou Departamento Penitenciário de Minas Gerais, encontra-se inserida dentro da estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais – SEJUSP, não sendo, assim, um órgão autônomo, diferentemente dos demais examinados. A SEJUSP sucedeu a Secretaria de Estado de Segurança Pública de Minas Gerais - SESP e a Secretaria de Estado de Administração Prisional de Minas Gerais - SEAP, nos contratos, convênios e demais direitos e obrigações. Conforme a Lei Estadual nº 23.304/2019 e o Decreto Estadual nº 47.795/2019, a SEJUSP é o órgão responsável por implementar e acompanhar a política estadual de segurança pública, de maneira integrada com a Polícia Militar, a Polícia Civil e o Corpo de Bombeiros Militar, e a política estadual de Justiça Penal, em articulação com o Poder Judiciário e os órgãos essenciais à Justiça

(SEJUSP, 2020). Logo, considerando o organograma da SEJUSP, foram examinadas as práticas de governança pública que lhe dizem respeito, em vez da Polícia Penal (PPMG).

Por meio do sistema *e-SIC* (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão), foram protocolados, de acordo com o que preceitua a Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011), pedidos de informação aos órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais, solicitando relatórios explicativos e documentos que demonstrassem práticas de governança pública, consoante os componentes e práticas apresentados no Referencial Básico de Governança do TCU (TCU, 2020), presentes nos instrumentos de gestão dessas instituições.

Em posse das informações obtidas, foram priorizados documentos de domínio público, que possam ser acessados por meio da internet. Foram objeto de análise somente os documentos, em sua versão mais recente, que estivessem em vigência no momento da coleta de dados, a qual ocorreu durante o mês de março de 2023. Por sua vez, documentos estranhos às práticas, princípios e diretrizes de governança pública, ou que ainda se encontravam em processo de construção, formulação ou debate foram excluídos do estudo. O Quadro 2 apresenta os documentos selecionados.

Quadro 2 – Documentos dos órgãos de segurança pública de Minas Gerais que versam sobre princípios, diretrizes e práticas de governança pública.

INSTITUIÇÃO	DOCUMENTO	VIGÊNCIA / PUBLICAÇÃO
PCMG	Planejamento Estratégico	2020 - 2025
	Plano de Integridade	2022
PMMG	Plano Estratégico	2020 - 2023
CBMMG	Plano de Comando	2015 - 2026 (4ª Edição)
	Plano de Integridade	2021
SEJUSP	Plano Estratégico	2022 - 2026
	Plano de Integridade	2020

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2023.

Utilizando-se como parâmetro o Referencial Básico de Governança elaborado pelo TCU (TCU, 2020), os documentos selecionados foram analisados por pares independentes, a fim de se identificar e classificar as práticas de governança pública em um roteiro estruturado contendo os componentes, os mecanismos, as práticas e sub práticas constantes naquele referencial. Primeiro identificava-se a qual mecanismo a prática se vinculava e, posteriormente, em qual categoria de práticas e sub práticas se adequava. A fim de se eliminar classificações enviesadas, na ocorrência de discordância

entre os pares, uma terceira parte, especialista no assunto, externava sua opinião, o que determinava, por fim, a categorização do item.

Assim, no mecanismo Liderança, foram analisados os componentes: L1 – Estabelecer o modelo de governança; L2 – Promover Integridade; L3 – Promover a capacidade de liderança. O resultado de cada componente deste mecanismo pode ser visualizado no Quadro 3. O ‘x’ na coluna significa a quantidade de práticas que foram identificadas para cada componente. O ‘p.’ significa a página em que a prática foi identificada no Planejamento Estratégico – PE, Plano de Integridade – PI e/ou Plano de Comando – PC.

**Quadro 3 – Práticas de Governança Pública identificadas no mecanismo Liderança.**

MECANISMO - LIDERANÇA					
COMPONENTE		ORGÃO			
L1	ESTABELECE O MODELO DE GOVERNANÇA	PMMG	PCMG	CBMMG	SEJUSP
L1.1	Definir as instâncias internas de governança e as instâncias internas de apoio à governança.		X (p. 15 PI)	X (p. 71 PC) X (p. 78 PC) X (p. 25 PI)	X (p. 17 PI)
L1.2	Garantir, por meio de mecanismos formais, às instâncias internas de governança e às de apoio os recursos necessários e o acesso oportuno a informações necessárias ao desempenho de suas funções.		2X (p. 28 PI) X (p. 57 PE)		X (p. 38 PI) X (p. 44 PI)
L1.3	Estabelecer a responsabilidade da mais alta instância de governança.				
L1.4	Identificar as principais partes interessadas da organização e definir diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas.		X (p. 15 PI)	X (p. 99 PC) 3X (p. 26 PI)	X (p. 31 PI) X (p. 33 PI) X (p. 38 PI)
L1.5	Estabelecer medidas para fortalecimento da atuação pautada em padrões de ética e integridade.		2X (p. 21 PI) X (p. 22 PI)		3X (p. 32 PI) 2X (p. 33 PI) X (p. 34 PI) X (p. 37 PI) X (p. 39 PI) X (p. 40 PI) X (p. 45 PI)
L1.6	Definir diretrizes para direcionar e monitorar o desempenho da gestão e acompanhar os resultados organizacionais.		X (p. 40 PE)		
L1.7	Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções na tomada de decisões críticas.	X (p. 15 PE)			X (p. 18 PI)
L2	PROMOVER A INTEGRIDADE				
L2.1	Evidenciar o apoio da liderança aos programas e políticas de integridade pública.		X (p. 14 PI) X (p. 52 PE)	X (p. 30 PC) X (p. 31 PC) X (p. 96 PC) X (p. 98 PC) 2X (p. 14 PI) X (p. 19 PI) X (p. 26 PI)	3X (p. 15 PI) X (p. 33 PI)
L2.2	Direcionar e monitorar a gestão da integridade na organização, com base nos riscos de integridade identificados.		X (p. 14 PI)	X (p. 14 PI) X (p. 19 PI) 2X (p. 21 PI)	X (p. 20 PE) X (p. 25 PI) X (p. 35 PI)
L2.3	Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações da liderança.		X (p. 20 PI)	X (p. 19 PI) X (p. 16 PI) X (p. 26 PI)	X (p. 16 PI) 2X (p. 22 PI) X (p. 23 PI) X (p. 27 PI) X (p. 39 PI) X (p. 43 PI) X (p. 46 PI)
L3	PROMOVER A CAPACIDADE DE LIDERANÇA				

L3.1 - Definir e divulgar as competências desejáveis ou necessárias da liderança, bem como os critérios de seleção ou escolha a serem observados.		X (p. 29 PI) X (p. 55 PE)		2X (p. 43 PI)
L3.2 - Definir diretrizes para o desenvolvimento da liderança, além de identificar as competências desejáveis ou necessárias e aprimorá-las, considerando as oportunidades de desenvolvimento observadas.	X (p. 40 PE)	X (p. 29 PI) X (p. 27 PI) 2X (p. 28 PI)	X (p. 32 PC) X (p. 16 PI)	2X (p. 42 PI) X (p. 44 PI)
L3.3 - Estabelecer procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão da liderança.			X (p.102 PC)	X (p. 18 PI)
L3.4 - Definir diretrizes para a avaliação de desempenho, bem como indicadores e metas de desempenho.				X (p. 44 PI)
L3.5 - Definir diretrizes e conjunto de benefícios, financeiros e não financeiros, para o reconhecimento da liderança.				

Fonte: elaborado pelos autores, 2023.

No Quadro 4 verifica-se o resultado das práticas de governança pública identificadas nos órgãos quanto ao mecanismo Estratégia em que os seguintes componentes foram analisados: E1 – Gerir riscos; E2 -Estabelecer estratégia; E3 – Promover a gestão estratégica; E4 – Monitorar o alcance dos resultados organizacionais; E5 – Monitorar o desempenho das funções de gestão.

Quadro 4 – Práticas de Governança Pública identificadas no mecanismo Estratégia.

MECANISMO - ESTRATÉGIA					
COMPONENTE		ORGÃO			
E1	GERIR RISCOS	PMMG	PCMG	CBMMG	SEJUSP
E1.1	Definir e implementar a estrutura de gestão de riscos.		X (p. 17 PI)	X (p. 21 PI)	X (p. 20 PI)
E1.2	Estabelecer as funções de facilitação, apoio e monitoramento das atividades de gestão de riscos.		X (p. 18 PI)		
E1.3	Implantar o processo de gestão de riscos, que deve ser incorporado aos demais processos organizacionais.			X (p. 36 PC)	X (p. 21 PI)
E1.4	Gerenciar os riscos críticos (aqueles com potencial de impacto significativo nas operações e nos resultados).		X (p. 19 PI)	X (p. 58 PC) X (p. 22 PI)	X (p. 48 PI)
E1.5	Implementar um processo de gestão de continuidade de negócios, para se preparar e reduzir os efeitos de possíveis incidentes que tenham o potencial de interromper as atividades da organização.		X (p. 19 PI)	X (p. 27 PI)	
<b>E2</b>	<b>ESTABELECER A ESTRATÉGIA</b>				
E2.1	Definir o modelo de gestão da estratégia.	X (p. 25 PE)	X (p. 69 PE)	X (p. 66 PC)	X (p. 19 PI)
E2.2	Definir a estratégia da organização (fazer escolhas e estabelecer prioridades, a partir de evidências).	X (p. 27 PE)	X (p. 10 PI)	X (p. 33 PC) X (p. 79/80 PC)	X (p. 20 PE) X (p. 49 PI)
<b>E3</b>	<b>PROMOVER A GESTÃO ESTRATÉGICA</b>				
E3.1	Identificar as unidades ou funções finalísticas e de suporte.		X (p. 6 PI)	X (p. 80 PC)	
E3.2	Estabelecer o modelo de gestão das unidades finalísticas e de suporte, de forma a evitar incoerências entre os seus processos e atividades.	X (p. 33 PE)	X (p. 19 PI)		X (p. 22 PE)
E3.3	Definir objetivos, indicadores e metas para cada unidade ou função alinhados com a missão, visão e estratégia organizacionais, e com as estratégias das demais unidades.	X (p. 60 PE)	X (p. 16 PI) X (p. 46 PE)	X (p. 61 PC) X (p. 71 PC) X (p. 28 PI)	
E3.4	Definir o modelo de monitoramento da estratégia.	X (p. 51 PE)	X (p. 32 PI)		
<b>E4</b>	<b>MONITORAR O ALCANCE DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS</b>				

E4.1 - Implementar instâncias, mecanismos e práticas de governança para fins de acompanhamento dos resultados, bem como propor soluções de melhoria do desempenho das organizações e instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.	X (p. 15 PE) X (p. 17 PE) X (p. 51 PE)	X (p. 16 PI) X (p. 30 PI) X (p. 51 PE) X (p. 68 PE)	X (p. 100 PC) 3X (p. 27 PI)	X (p. 19 PE) X (p. 18 PI)
<b>E5</b>	<b>MONITORAR O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES DE GESTÃO</b>			
E5.1 - Estabelecimento das rotinas para o levantamento das informações necessárias ao monitoramento.			X (p. 26 PI)	X (p. 50 PI)
E5.2 - Implantação dos indicadores de desempenho.	X (p. 16 PE)			
E5.3 - Monitoramento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas.		X (p. 29 PI)	X (p. 27 PI)	X (p. 23 PE) X (p. 20 PI)
E5.4 - Definição do formato e periodicidade dos relatórios de gestão gerados para a liderança.				X (p. 23 PE)
E5.5 - Definição do formato e periodicidade dos relatórios gerados para as partes interessadas e publicação desses relatórios na internet.	X (p. 54 PE)	X (p. 15 PI)		

Fonte: elaborado pelos autores, 2023.

No Quadro 5, verifica-se o resultado das práticas de governança pública identificadas nos órgãos quanto ao mecanismo Controle em que os seguintes componentes foram analisados: C1 – Promover a transparência; C2 – Garantir *Accountability*; C3 – Avaliar a satisfação das partes interessadas; C4 – Assegurar a efetividade da auditoria interna.

**Quadro 5 – Práticas de Governança Pública identificadas no mecanismo Controle.**

MECANISMO - CONTROLE					
COMPONENTE		ORGÃO			
C1	PROMOVER A TRANSPARÊNCIA	PMMG	PCMG	CBMMG	SEJUSP
C1.1	Assegurar transparência ativa e passiva às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção.		X (p. 25 PI) X (p. 26 PI) X (p. 27 PI)	X (p. 15 PI) X (p. 15 PI)	X (p. 27 PI) X (p. 29 PI) X (p. 31 PI) X (p. 46 PI)
C1.2	Disponibilizar os dados de forma aderente aos princípios de dados abertos, para facilitar o manuseio e a análise das informações.		X (p. 24 PI) 2X (p. 25 PI) 2X (p. 51 PE) X (p. 53 PE)	X (p. 94 PC) X (p. 15 PI)	X (p. 16 SJ) X (p. 18 PI) 3X (p. 28 PI) 2X (p. 29 PI) X (p. 30 PI) X (p. 37 PI)
<b>C2</b>	<b>GARANTIR A ACCOUNTABILITY</b>				
C2.1	Prestar contas da atuação organizacional, de acordo com a legislação vigente e demandas da sociedade.		X (p. 25 PI) X (p. 26 PI)	X (p. 70 PC) X (p. 96 PC) X (p. 15 PI)	X (p. 18 SJ) X (p. 30 PI)
C2.2	Estabelecer canal para recebimento de manifestações das partes interessadas.		X (p. 20 PI)	X (p. 20 PI)	2X (p. 34 PI) X (p. 35 PI)
C2.3	Designar as instâncias responsáveis por apurar e tratar desvios éticos e infrações disciplinares.		X (p. 22 PI)		X (p. 16 PI) X (p. 23 PI)
C2.4	Padronizar procedimentos para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos, de ilícitos administrativos e de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas contra a organização.		X (p. 23 PI)		X (p. 35 PI) X (p. 37 PI) X (p. 51 PI)
C2.5	Capacitar as equipes que compõem as comissões processantes, bem como as de sindicância e de investigação.			X (p. 20 PI)	X (p. 21 PI)
C2.6	Adotar meios de simplificação de apuração e punição de faltas de menor potencial ofensivo.				

<b>C3</b>	<b>AVALIAR A SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS</b>				
C3.1 - Elaborar, divulgar e manter atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado.	X (p. 36 PE)	X (p. 24 PI) 2X (p. 51 PE)	X (p. 20 PI)		
C3.2 - Identificar os requisitos a serem considerados para a prestação dos serviços.			X (p. 27 PC)	X (p. 21 SJ) 2X (p. 41 PI) X (p. 48 PI)	
C3.3 - Realizar pesquisas de satisfação dos usuários.	X (p. 34 PE)		X (p. 15 PI)	X (p. 18 PI)	
<b>C4</b>	<b>ASSEGURAR A EFETIVIDADE DA AUDITORIA INTERNA</b>				
C4.1 - Informar a auditoria interna acerca das estratégias, objetivos e prioridades organizacionais, riscos relacionados, expectativas das partes interessadas, processos e atividades relevantes					
C4.2 - Promover o acompanhamento sistemático das recomendações da atividade de auditoria interna.		X (p. 60 PE)	X (p. 22 PI)	X (p. 16 PI) X (p. 46 PI)	
C4.3 - Apoiar o programa de avaliação e melhoria da qualidade da auditoria interna.		X (p. 18 PI) 2X (p. 60 PE)	X (p. 29 PC) X (p. 98 PC) X (p. 22 PI)	X (p. 45 PI) X (p. 47 PI)	

Fonte: elaborado pelos autores, 2023.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em 2017, por meio do Decreto nº 47.185/2017, o estado de Minas Gerais instituiu o Plano Mineiro de Promoção da Integridade (PMPI), estabelecendo que cada órgão ou entidade da Administração Pública do Poder Executivo seria responsável pela formulação e promoção de planos de integridade específicos, os quais deveriam contemplar ações voltadas para os agentes públicos, os cidadãos, as organizações da sociedade civil e as empresas localizadas no Estado (SEPLAG, 2017).

O PMPI tem como pilares a ética, a probidade e o respeito às normas que regulamentam as relações entre a administração pública e o setor privado. Por sua vez, dentre os objetivos almejados, estão o apoio à cultura da integridade nos órgãos e nas entidades da administração pública do Poder Executivo e nos seus parceiros institucionais; o incentivo às ações de comunicação e de capacitação e o uso de estratégias específicas para promoção da integridade junto aos diversos atores que se relacionam com os órgãos e as entidades do Poder Executivo; a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à boa governança; a melhoria da gestão pública e o aperfeiçoamento das políticas públicas (SEPLAG, 2017). Nesse sentido, percebeu-se que os órgãos que possuem um plano de integridade já publicado e em vigor, fizeram-no considerando tais princípios e objetivos.

Com relação à PCMG, para a construção do Plano de Integridade, foi realizado um diagnóstico de cenário utilizando-se documentos já existentes na Instituição e que abordam temas afetos à governança, à gestão, aos controles internos e à transparência. Além disso, a construção do diagnóstico levou em consideração os resultados da

autoavaliação realizada no bojo do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), iniciativa coordenada e executada pelas redes de controle nos estados, sendo patrocinada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria-Geral da União (CGU) (MINAS GERAIS, 2022). Diante da realidade observada, o órgão sistematizou um plano de ações que visa a fortalecer e aprimorar a estrutura de governança, da gestão de riscos, da aplicação de códigos de conduta ética e da adoção de medidas de prevenção de atos ilícitos.

Com relação ao CBMMG, seu Plano de Integridade consiste em um importante instrumento de prevenção de desvios de conduta, difusão da cultura de boas práticas, sistematização de ações que reforçam o cumprimento de preceitos éticos e de probidade, identificação de riscos que ameacem a credibilidade institucional e manutenção da alta aprovação social. A instituição reforça que, para o sucesso das ações propostas no referido plano, são necessários a mobilização, o engajamento, o comprometimento e a cooperação de cada integrante da instituição (PMPI, 2021).

Por fim, a SEJUSP alicerçou seu Plano de Integridade considerando o conceito que lhe define, o qual está expresso no art. 2º, III do Decreto Estadual nº 47.185/2017. Diante de um levantamento realizado no órgão, foram formuladas 97 (noventa e sete) ações específicas e sistematizadas, distribuídas em 10 (dez) eixos temáticos, os quais versam sobre a cultura da ética, integridade, transparência e necessidade de prestação de contas, dando ênfase ao fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, da gestão de riscos, da aplicação efetiva de códigos de conduta ética e da adoção de medidas de prevenção de atos ilícitos.

No momento de realização do presente estudo, a PMMG ainda não havia publicado seu Plano de Integridade.

Por sua vez, os órgãos analisados neste trabalho possuem planos estratégicos bem definidos e que, em certas partes, se relacionam à governança pública. Identificou-se que os planos possuem a finalidade fornecer um direcionamento a ser seguido pela organização, de forma a garantir o alinhamento de informações, a identificação de responsabilidades, a sistematização de prioridades e o estabelecimento de meios para medir a execução da estratégia, visando ao alcance dos interesses institucionais. Visam, ainda, a melhor utilização dos recursos disponíveis à organização, com o intuito de orientá-la a cumprir com seu dever constitucional, melhorando cada vez mais seu desempenho.

A partir de declarações de identidade institucional (Missão, Visão e Valores) e do diagnóstico do ambiente interno e externo, a PCMG definiu 10 (dez) diretrizes estratégicas que buscam expressar, de forma clara, as prioridades de atuação do órgão nos próximos anos (PCMG, 2020). Entre os eixos temáticos, relacionam-se à governança pública os seguintes: fomentar a cultura de gestão estratégica e governança; aprimorar os instrumentos de monitoramento e avaliação de resultados; desenvolver competências e valorizar o servidor; e ampliar a transparência na gestão pública.

O CBMMG desenvolveu seu Plano de Comando (4ª edição) a partir de metas institucionais dentro de uma lógica de crescimento que segue fortalecida com o propósito organizacional, orientada para gerir os riscos estratégicos, monitorada por indicadores e equilibrada com o orçamento da corporação. Há, ainda, a necessidade de trabalhar estrategicamente o fortalecimento político e da sua imagem junto à população (CBMMG, 2021). Foram identificados 05 (cinco) objetivos estratégicos que a corporação pretende alcançar, os quais estão diretamente ligados à missão do órgão.

Com base em seu sistema de gestão, identidade organizacional e políticas setoriais, a PMMG construiu um Plano Estratégico contendo objetivos divididos em cinco perspectivas: sociedade; pessoas; processos; logística e tecnologia; e finanças (PMMG, 2020). Relacionados à governança pública, destacam-se ações voltadas à garantia do balanceamento de poder e a segregação de funções na tomada de decisões críticas; ao desenvolvimento da liderança e identificação de competências desejáveis ou necessárias e aprimorá-las; ao estabelecimento de metas e o controle para alcançá-las.

Quanto à SEJUSP, utilizando-se de metodologias gerenciais, a exemplo do Método Grumbach e OKR (*Objectives and Key Results*), diagnosticou, priorizou, estruturou e definiu o monitoramento das iniciativas estratégicas da Secretaria em óticas diversas, culminando em um Plano Estratégico sinérgico e transversal, apresentando rotas de ação claras, com atribuição de responsabilidades e os resultados almejados (SEJUSP, 2022). No documento, foram identificadas iniciativas afetas à governança, precisamente no que concerne à transparência e divulgação de dados; às ações de monitoramento das políticas e da gestão de risco; à revisão e implementação do Plano de Integridade; à tomada de decisão baseada em evidências; e à melhoria da prestação dos serviços.

Após a análise minuciosa de todos os documentos, foram identificadas, no total, 215 (duzentas e quinze) práticas de governança pública, as quais se relacionam aos

mecanismos “Liderança”, “Estratégia” e “Controle”, conforme o RBG (TCU, 2020). Os documentos que mais continham ações relacionadas à temática eram os Planos de Integridade. Nesse sentido, uma vez que a PMMG não possuía ou não havia publicado o referido documento no momento em que os dados foram coletados (março de 2023), seu resultado destoa das demais corporações. Isto pode ser visualizado no Gráfico 1 que apresenta o comparativo do número de práticas por órgão de segurança pública.

**Gráfico 1** – Comparativo do número de práticas de governança pública por órgão de segurança pública do estado de Minas Gerais.



Fonte: Elaborado pelos Autores, 2023.

Ainda a respeito da PMMG, não se pode concluir que o órgão é inferior aos demais em se tratando de governança pública, posto que esse não foi o objetivo do presente trabalho, o qual consistiu em analisar quais práticas de governança pública estão presentes nos instrumentos de gestão dos órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais. Sendo assim, pode acontecer de que, no contexto prático, tal órgão venha a aplicar com excelência os princípios e diretrizes de governança pública, o que, por sua vez, pode vir a ser objeto de estudos futuros, os quais também podem acontecer quando da publicação do Plano de Integridade ou outro documento correlato que aborde a governança pública na instituição, a fim de complementar os resultados obtidos nesta pesquisa.

Em relação ao Gráfico 1, percebe-se que a SEJUSP é o órgão que possui o maior quantitativo de práticas, principalmente no que tange ao mecanismo “Liderança”. O número de práticas identificadas nos instrumentos de gestão da PCMG e do CBMMG

encontra-se, por pouco, no mesmo patamar, inclusive no tocante à classificação dentro dos grupos. Nesse sentido, a Tabela 1 ilustra a relação percentual do número de práticas com o total de cada órgão.

**Tabela 1** – Relação percentual de práticas de governança pública dos órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais.

MECANISMO	PRÁTICA	PMMG	PCMG	CBMMG	SEJUSP
LIDERANÇA	ESTABELECE O MODELO DE GOVERNANÇA	7,1%	15,8%	11,9%	20,0%
	PROMOVER A INTEGRIDADE	-	7,0%	25,4%	17,6%
	PROMOVER A CAPACIDADE DE LIDERANÇA	7,1%	10,5%	5,1%	8,2%
ESTRATÉGIA	GERIR RISCOS	-	7,0%	8,5%	3,5%
	ESTABELECE A ESTRATÉGIA	14,3%	3,5%	5,1%	3,5%
	PROMOVER A GESTÃO ESTRATÉGICA	21,4%	8,8%	6,8%	1,2%
	MONITORAR O ALCANCE DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	21,4%	7,0%	6,8%	2,4%
	MONITORAR O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES DE GESTÃO	14,3%	3,5%	3,4%	4,7%
CONTROLE	PROMOVER A TRANSPARÊNCIA	-	15,8%	6,8%	15,3%
	GARANTIR A ACCOUNTABILITY	-	8,8%	8,5%	12,9%
	AVALIAR A SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	14,3%	5,3%	5,1%	5,9%
	ASSEGURAR A EFETIVIDADE DA AUDITORIA INTERNA	-	7,0%	6,8%	4,7%

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2023.

Segundo Tabela 1, no caso da PMMG, considerando ter sido objeto de análise tão somente seu Plano Estratégico, notadamente a maioria das práticas identificadas se vinculava ao mecanismo “Estratégia”. Sendo assim, a promoção da gestão estratégica e o monitoramento do alcance dos resultados organizacionais destacam-se entre as demais. A PCMG, por sua vez, apresentou número significativo de práticas relacionadas aos mecanismos “Liderança” e “Controle”, dando-se ênfase ao estabelecimento do modelo de governança e à promoção da transparência, respectivamente.

Ainda em relação à “Liderança” (Tabela 1), o CBMMG apresentou grande número de práticas que visavam à promoção da integridade, o que corrobora com a identificação funcional do órgão e com os objetivos definidos em seu Plano Estratégico. Também deve-se dar ênfase às ações que buscam estabelecer o modelo de governança. Na mesma vertente se encontra a SEJUSP, cujas práticas empreendem esforços no sentido de promover a integridade e instituir a governança pública como modelo de gestão.

A governança pública não se traduz em um conceito abstrato, genérico e irreal, pelo contrário, a aplicação de seus princípios, diretrizes e práticas no contexto das organizações gera potenciais benefícios (TCU, 2020). Sendo assim, considerando o conjunto de práticas de maior destaque no âmbito dos órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais, o Quadro 3 foi elaborado com base no Referencial Básico de Governança Pública do TCU (2020), o qual apresenta a relação de possíveis benefícios que as instituições irão auferir ao aplicarem, de fato, as ações constantes em seus documentos de gestão.

**Quadro 6** – Possíveis benefícios que as instituições de segurança pública de Minas Gerais irão conquistar ao aplicarem, de fato, as práticas de governança pública de maior destaque em seus instrumentos de gestão.

- Aumento da satisfação dos usuários com o atendimento dos agentes públicos.
- Aumento de sustentabilidade da organização.
- Conquistar e manter boa imagem e credibilidade da organização perante as partes interessadas.
- Identificação de ilegalidades ou ineficiências na utilização dos recursos públicos e na execução dos programas de governo.
- Maior alinhamento entre as metas das unidades e os objetivos organizacionais.
- Maior aproximação entre estratégia organizacional, os interesses das partes interessadas e as prioridades nacionais.
- Maximizar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização.
- Maior resiliência da organização.
- Melhoria da capacidade de alcance de resultados (entrega de valor).
- Melhoria da capacidade de resposta às demandas das partes interessadas.
- Mudança da postura reativa da organização para a proativa, com consequentes redução de custos e impacto positivo na moral dos gestores e colaboradores.
- Reconhecimento de que a estratégia lida adequadamente com os riscos relevantes.

Fonte: Adaptado de TCU (2020).

Ressalta-se que cada organização, a depender de sua particularidade e da aplicabilidade de outras práticas além daquelas que receberam ênfase no Quadro 6, irá conseguir conquistar outros benefícios, não se esgotando, portanto, aos expostos. O que fica claro, ao final, é que os órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais têm considerado os princípios e diretrizes que envolvem a governança pública na formulação

de seus instrumentos de gestão, o que contribui de modo bastante positivo na entrega de um serviço público de qualidade, eficiente, transparente e capaz de gerar valor social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho consistiu em analisar quais práticas de governança pública estão presentes nos instrumentos de gestão dos órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais, a fim de se constatar se boas práticas de governança estão sendo consideradas pelos gestores na formulação de estratégias, diretrizes, ações e programas afetos às instituições.

Foi utilizado o Referencial Básico de Governança, elaborado pelo TCU, como parâmetro de análise, pois, em que pese ser um material confeccionado por um órgão federal, suas práticas são aplicáveis a quaisquer instituições e órgãos públicos, sejam das esferas estaduais ou municipais.

Quanto à governança, percebeu-se que se trata de um conceito cujo surgimento deu-se no fim do século XX, lidando, inicialmente, com os problemas intrínsecos à gestão de grandes organizações privadas. No contexto público, refere-se a um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Viu-se que a governança pública, de acordo com o TCU, está alicerçada nos seguintes princípios: capacidade de resposta; integridade; transparência; equidade e participação; *accountability*; confiabilidade; e melhoria regulatória. Nesse sentido, um rol de práticas foi exemplificado, considerando os mecanismos “Liderança”, “Estratégia” e “Controle”.

Após o recebimento e análise dos documentos de gestão que versam sobre governança pública nos órgãos de segurança pública do estado, foram selecionados os Planos Estratégicos de cada instituição, bem como seus respectivos Planos de Integridade.

Constatou-se que os documentos que mais continham práticas de governança pública eram os Planos de Integridade. Assim sendo, reuniam um conjunto de ações que tinha por fim o apoio à cultura da integridade nas entidades; o incentivo às ações de comunicação e de capacitação; a sistematização de práticas relacionadas à gestão de

riscos, aos controles internos e à boa governança; a melhoria da gestão pública e o aperfeiçoamento das políticas públicas.

Entre os órgãos de segurança pública do estado, quais sejam, PMMG, PCMG, CBMMG e SEJUSP (visto que em sua estrutura organizacional se encontra a PPMG), tão somente a PMMG não possuía um Plano de Integridade publicado à época da coleta de dados, razão pela qual se recomenda que o órgão venha a desenvolvê-lo, a fim de estar alinhado aos demais. Todavia, não se pode concluir que o órgão é inferior aos outros em se tratando de governança pública, particularmente à Integridade, posto que esse não foi o objetivo do presente trabalho.

Por sua vez, nos Planos Estratégicos dos órgãos de segurança pública foram observadas práticas de governança que dizem respeito ao alinhamento de informações, à identificação de responsabilidades, à sistematização de prioridades e ao estabelecimento de meios para medir a execução da estratégia, visando ao alcance dos interesses institucionais. As ações, além disso, almejavam a promoção da eficiência organizacional, isto é, a melhor utilização dos recursos disponíveis, com o intuito de orientar a entidade a cumprir com seu dever constitucional, melhorando cada vez mais seu desempenho.

Ao final da análise, foi possível identificar, no total, 215 (duzentas e quinze) práticas de governança pública, as quais se relacionam aos mecanismos “Liderança”, “Estratégia” e “Controle”, conforme o referencial do TCU. Dentre os órgãos objetos de estudo, observou-se que a SEJUSP é o órgão que possui o maior quantitativo de práticas, principalmente no que tange ao mecanismo “Liderança”. O número de práticas identificadas nos instrumentos de gestão da PCMG e do CBMMG encontra-se, por pouco, no mesmo patamar. Como a PMMG não apresentou Plano de Integridade, foi o órgão com o menor número de observações.

No que concerne às práticas propriamente ditas, a promoção da gestão estratégica e o monitoramento do alcance dos resultados organizacionais destacam-se na PMMG. Já na PCMG, o estabelecimento do modelo de governança e a promoção da transparência são as de maior relevância. A SEJUSP enfatiza ações que visam a promover a integridade, bem como a adotar a governança pública como modelo de gestão, o que também se verificou no CBMMG.

Ao final, considerando o conjunto das práticas observadas, foi possível apresentar uma lista, não exaustiva, de possíveis benefícios que as instituições de segurança

pública de Minas Gerais poderão conquistar ao aplicarem as práticas de governança pública de maior destaque em seus instrumentos de gestão. Conclui-se, portanto, que os órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais estão considerando os princípios e diretrizes que envolvem a governança pública na formulação de seus instrumentos de gestão, o que contribui favoravelmente na entrega de um serviço público de qualidade, eficiente, transparente e capaz de gerar valor social.

Sugere-se, como estudos futuros, mensurar se as práticas identificadas nos instrumentos de gestão dos órgãos de segurança pública de Minas Gerais estão sendo aplicadas, de fato, nas atividades e processos executados no cotidiano das entidades. Outrossim, recomenda-se estudar a realidade de outros estados do país, a fim de se comparar o contexto da governança nos demais órgãos de segurança pública existentes.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017 [...]. **D.O.U**, Brasília, DF, 18 jul. 2017a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm). Acesso em: 12 mar. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **D.O.U.**, Brasília, DF, 23 nov. 2017b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 6 mar. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal [...]. **D.O.U.**, Brasília, DF, 18 nov. 2011, Edição extra. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 12 mar. 2023.

CARMO, R. C. Direito fundamental à boa governança. *In*: INSTITUTO Rui Barbosa. Brasília, DF: IRB, 2020. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/artigo/direito-fundamental-a-boa-governanca/>. Acesso em: 12 mar. 2023.

CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY - CIPFA; INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **International framework: good governance in the public sector**. London: CIPFA; New York: IFAC, 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/international-framework-good-governance-public-sector>. Acesso em: 12 mar. 2023.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Enterprise risk management: integrating with strategy and performance.** [S. l.]: COSO, 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>. Acesso em 08 mar. 2023.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS - CBMMG. **Plano de comando CBMMG 2015/2026.** 4 ed. Belo Horizonte: CBMMG, 2021. Disponível em: <https://www.bombeiros.mg.gov.br/plano-comando>. Acesso em: 10 mar. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS - IIA. **Modelo das três linhas do IIA 2020:** uma atualização das três linhas de defesa. Lake Mary, Flórida: IIA, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Políticas Territoriais em Tempos de Múltiplas Crises:** desafios e perspectivas para o Brasil na década de 2020. 1. ed. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2023. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11813/1/Publicacao\\_preliminar\\_TD\\_Políticas\\_territoriais.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11813/1/Publicacao_preliminar_TD_Políticas_territoriais.pdf). Acesso em: 12 abr. 2023.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **Governance in the public sector:** a governing body perspective. New York: IFAC, 2001. (Study, 13). Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/en\\_us/biblioteca-digital/governance-in-the-public-sector-a-governing-body-perspective.htm](https://portal.tcu.gov.br/en_us/biblioteca-digital/governance-in-the-public-sector-a-governing-body-perspective.htm). Acesso em: 12 mar. 2023.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS - INTOSAI. **GUID 9020:** evaluation of public policies. Viena: INTOSAI, 2019. Disponível em: <https://www.issai.org/pronouncements/guid-9020-evaluation-of-public-policies/>. Acesso em: 12 mar. 2023.

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

MANDELI, K. N. New public governance in Saudi cities: an empirical assessment of the quality of the municipal system in Jeddah. **Habitat International**, Oxford, v. 51, p. 114-123, fev. 2016.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2016.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. **Decreto nº 48419, de 16/05/2022.** Dispõe sobre a política mineira de promoção da integridade. Belo Horizonte: ALMG, 2022. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48419/2022/>. Acesso em: 12 mar. 2023.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA - MJSP. **Plano nacional de segurança pública e defesa social:** 2021-2030. Brasília, DF: MJSP, 2021.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO - MPDG. Secretaria de Gestão. **Programa nacional de gestão pública e desburocratização - GesPública:** 2010. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, [2010]. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp\\_1000\\_pontos.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf). Acesso em: 12 fev. 2023.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J. I. GovP: índice de avaliação da governança pública – instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, set./out. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n5/0034-7612-rap-49-05-01263.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2018.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **Draft policy framework on sound public governance**: versão preliminar. Paris: OECD, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/governance/policy-framework-on-sound-public-governance/draft-policy-framework-on-sound-public-governance.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS - PCMG. **Planejamento estratégico da polícia civil de Minas Gerais 2020/2025**. Belo Horizonte: Polícia Civil, 2020. Disponível em: <https://www.policiacivil.mg.gov.br/pagina/planejamento>. Acesso em: 03 mar. 2023.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS - PMMG. **Plano estratégico: 2020/2023**. Belo Horizonte: Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, 2020. Disponível em: <https://pubhtml5.com/hgsr/i/xs/basic/>. Acesso em: 01 mar. 2023.

POLÍTICA MINEIRA DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE - PMPI. **Plano de integridade da polícia civil de Minas Gerais**. Belo Horizonte: PMPI, 2022. Disponível em: <https://pmpi.mg.gov.br/planos-de-integridade?start=20>. Acesso em: 23 mar. 2023.

POLÍTICA MINEIRA DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE - PMPI. **Plano de integridade do corpo de bombeiros militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: PMPI, 2021. Disponível em: <https://pmpi.mg.gov.br/planos-de-integridade>. Acesso em: 13 mar. 2023.

SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA - SEJUSP. **Plano Estratégico: 2022 a 2026**. Belo Horizonte: SEJUSP, 2022. Disponível em: <http://www.seguranca.mg.gov.br/sobre/institucional/plano-estrategico>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA - SEJUSP. **Plano de integridade da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública**. Belo Horizonte: SEJUSP, 2020. Disponível em: <http://www.seguranca.mg.gov.br/sobre/institucional/plano-de-integridade>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO - SEPLAG. **Plano de integridade**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2017. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/seplag/plano-de-integridade>. Acesso em: 19 mar. 2023.

SILVA, E. R. A. da; PELIANO, A. M.; CHAVES, J. V. (org.). **Agenda 2030: ODS: metas nacionais dos objetivos de desenvolvimento sustentável**. Brasília, DF: IPEA, 2018. Disponível em: [www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180801\\_ods\\_metas\\_nac\\_dos\\_obj\\_de\\_desenv\\_susten\\_propos\\_de\\_adequa.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180801_ods_metas_nac_dos_obj_de_desenv_susten_propos_de_adequa.pdf). Acesso em: 3 jan. 2020.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089/2325>. Acesso em: 25 fev. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília, DF: TCU, 2014a.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Referencial para avaliação de governança em políticas públicas**, Brasília, DF: TCU, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/politicas-publicas/>. Acesso em: 06 mar. 2023.