

## AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM UMA UNIDADE HOSPITALAR

## EVALUATION OF GOVERNANCE PRACTICES IN A HOSPITAL UNIT

## EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EN UNA UNIDAD HOSPITALARIA

 <https://doi.org/10.56238/arev7n8-193>

**Data de submissão:** 20/07/2025

**Data de publicação:** 20/08/2025

**Rosane Marques Rosado Gomes**

Mestra em Gestão Pública

Instituição: Universidade Federal do Pará

E-mail: rosane.rosado@gmail.com

**Rosana Pereira Fernandes**

Doutora em Ciências: Desenvolvimento Socioambiental

Instituição: Universidade Federal do Pará

E-mail: rosafer@uol.com.br

**Marina Yassuko Toma**

Doutora em Ciências do Desenvolvimento Socioambiental

Instituição: Universidade Federal do Pará

E-mail: yassuko@ufpa.br

### RESUMO

A literatura aponta que diante da dinâmica e complexidade no cenário global, agravadas pelo período pandêmico, a governança em saúde constitui-se uma prerrogativa necessária para prover às organizações modelos de gestão transformadores. Essa pesquisa tem como objetivo avaliar os resultados das ações de governança em saúde na Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará (FSCMPA), mediante a mensuração das boas práticas de governança. O procedimento metodológico adotado é de estudo de caso de natureza aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Para a coleta de dados, aplicou-se questionário (google forms) a 68 servidores, no período de outubro a novembro de 2021, com o intuito de avaliar os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle; utilizou-se como referência metodológica o Guia de Governança e Gestão, elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), aplicável às secretarias e aos conselhos de saúde, que foi adaptado para ser aplicado em unidades hospitalares. Quanto ao tratamento de dados utilizou-se a análise estatística descritiva; e para a categorização das respostas os limites numéricos dos estágios de capacidade, uma adaptação da Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (Secex Administração) do TCU. Os resultados apontam níveis de maturidade de governança aprimorado para os mecanismos de Liderança e Estratégia, que alcançaram 71,46% e 82,26%, respectivamente; e nível de maturidade intermediário para o Controle, de 67,90%, com fragilidades nas boas práticas de governança. Conclui-se que embora a FSCMPA tenha alcançado um índice de maturidade institucional geral aprimorado, de 73,87%, necessita ampliar a aderência de suas ações às boas práticas de governança. A pesquisa deixa como produto um modelo de governança para organizações hospitalares, acompanhado de um instrumento de avaliação capaz de orientar e promover a melhoria contínua das

práticas de governança, bem como recomendações para incentivar mudanças de gestão na administração pública.

**Palavras-chave:** Governança Pública. Governança em Saúde. Gestão em Saúde.

## ABSTRACT

The literature points out that in the face of the dynamics and complexity of the global scenario, aggravated by the pandemic period, health governance is a necessary prerogative to provide organizations with transformative management models. This research aims to evaluate the results of health governance actions at the Santa Casa de Misericórdia do Pará Foundation (FSCMPA), by measuring good governance practices. The methodological procedure adopted is a case study of an applied, exploratory and descriptive nature, with a qualitative and quantitative approach. For data collection, a questionnaire (google forms) was administered to 68 civil servants from October to November 2021, in order to assess the Leadership, Strategy and Control mechanisms; the Governance and Management Guide, prepared by the Federal Court of Auditors (TCU), applicable to health secretariats and councils, was used as a methodological reference, which was adapted to be applied to hospital units. Descriptive statistical analysis was used to process the data, and the numerical limits of the capacity stages were used to categorize the responses, an adaptation of the TCU's Secretariat for External Control of State Administration (Secex Administração). The results indicate improved governance maturity levels for the Leadership and Strategy mechanisms, which reached 71.46% and 82.26%, respectively; and an intermediate maturity level for Control, at 67.90%, with weaknesses in good governance practices. The conclusion is that although the FSCMPA has achieved an improved overall institutional maturity index of 73.87%, it needs to increase the adherence of its actions to good governance practices. The research produced a governance model for hospital organizations, accompanied by an assessment tool capable of guiding and promoting the continuous improvement of governance practices, as well as recommendations to encourage management changes in public administration.

**Keywords:** Public Governance. Health Governance. Health Management.

## RESUMEN

La literatura señala que ante la dinámica y complejidad del escenario global, agravado por el período pandémico, la gobernanza en salud es una prerrogativa necesaria para dotar a las organizaciones de modelos de gestión transformadores. El objetivo de esta investigación es evaluar los resultados de las acciones de gobernanza sanitaria en la Fundación Santa Casa de Misericórdia do Pará (FSCMPA), mediante la medición de las prácticas de buena gobernanza. El procedimiento metodológico adoptado es un estudio de caso de carácter aplicado, exploratorio y descriptivo, con enfoque cualitativo y cuantitativo. Para la recogida de datos, se administró un cuestionario (formularios google) a 68 funcionarios entre octubre y noviembre de 2021, con el objetivo de evaluar los mecanismos de Liderazgo, Estrategia y Control; se utilizó como referencia metodológica la Guía de Gobernanza y Gestión, elaborada por el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU), aplicable a los departamentos y consejos de salud, que se adaptó para su aplicación a las unidades hospitalarias. Se utilizó el análisis estadístico descriptivo para procesar los datos, y los límites numéricos de las etapas de capacidad para categorizar las respuestas, una adaptación de la Secretaría de Control Externo de la Administración del Estado (Secex Administração) del TCU. Los resultados indican niveles de madurez de gobernanza mejorados para los mecanismos de Liderazgo y Estrategia, que alcanzaron el 71,46% y el 82,26%, respectivamente; y un nivel de madurez intermedio para el Control, con un 67,90%, con deficiencias en las prácticas de buena gobernanza. La conclusión es que, aunque la FSCMPA haya alcanzado un índice de madurez institucional global mejorado, del 73,87%, necesita aumentar la adhesión de sus

acciones a las prácticas de buen gobierno. La investigación produjo un modelo de gobernanza para organizaciones hospitalarias, acompañado de una herramienta de evaluación capaz de orientar y promover la mejora continua de las prácticas de gobernanza, así como recomendaciones para fomentar cambios de gestión en la administración pública.

**Palabras clave:** Gobernanza Pública. Gobernanza Sanitaria. Gestión Sanitaria.

## 1 INTRODUÇÃO

No Estado contemporâneo, a governança, devido ao seu conceito polissêmicos e difuso, possui várias possibilidades de aplicação e perspectivas de observação (Meza; Moratta; Groschupf; Roschupf, 2016), e configura-se como mudança de comportamento das organizações (Mazalli; Ercolin, 2018) e realinhamento da gestão (Martins; Marini, 2010). O tema consolidou-se após a II Guerra Mundial e estudos sobre *Good Governance* foram introduzidos por organismos internacionais, direcionados ao controle e à difusão de boas práticas (Olivieri; Nestlener; Paiva Júnior, 2018), visando à eficiência, eficácia e efetividade das ações governamentais (Brasil, 2020; Cavalcante; Pires, 2018a).

O Tribunal de Contas da União (TCU) é o incentivador da política de governança no Brasil e o decreto federal nº 9.207/2017 a define como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Este é o conceito que norteia a presente pesquisa, uma vez que o Sistema Único de Saúde (SUS) opera com um modelo de governança colaborativa (Brasil, 2018a; 2018b).

O SUS funciona em um modelo de governança colaborativa, estruturado em redes de atenção à saúde, e enfrenta vários problemas para o seu funcionamento. Desse modo, é fundamental induzir melhorias de governança e gestão a todas as organizações que compõe o sistema, dentre as quais os hospitais públicos (Brasil, 2018).

No cenário paraense, a Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará (FSCMPA), com personalidade jurídica de direito público, é referência em políticas públicas direcionadas à saúde da mulher e da criança. Em seu processo de aprimoramento da gestão obteve o certificado de qualidade da Organização Nacional de Acreditação (ONA) II, pressupondo-se que realize boas práticas de governança. Diante dessa hipótese, a pesquisa procura responder à pergunta: em qual nível de maturidade se encontra a governança da FSCMPA? Nessa perspectiva, o objetivo consiste em avaliar os resultados das ações de governança em saúde na FSCMPA, mediante a mensuração das boas práticas de governança.

Para tanto, a) adaptou-se a metodologia do Guia de Governança em Saúde aplicável às secretarias e conselhos de saúde (Brasil, 2018a) para avaliar unidades hospitalares; b) elaborou-se um modelo de governança para hospitais públicos, visando aprimorar as boas práticas de governança nessas unidades; e, c) testou-se a aplicabilidade desse instrumento na FSCMPA com a avaliação dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, partir do auto avaliação dos níveis estratégico e tático.

O trabalho justifica-se pela inexistência de um instrumento de avaliação que possa ser colocado à disposição dos hospitais públicos para aferir os níveis de maturidade de governança; pela ausência

de uma metodologia de aplicação específica que atenda aos hospitais públicos, visando à difusão de boas práticas de governança e considerando os mecanismos estabelecidos TCU: liderança, estratégia e controle; e, por fim, pela importância em operacionalizar, empiricamente, o decreto nº 9.203/17, que normatiza a política de governança no Brasil.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A palavra governança não é nova, recentes são as formas e os modelos com os quais é utilizada, abrangendo pesquisas na área de ciências sociais aplicadas, nas relações institucionais e nas teorias do desenvolvimento (Levi-Faur, 2012). Desse modo, possui diversas possibilidades de aplicação e perspectivas de observação, podendo ser abordada no âmbito público e privado (Meza; Moratta; Groschupf; Roschupf, 2016).

A questão conceitual da governança em saúde é abordada pelos organismos internacionais de forma abrangente e ganhou destaque com o recente processo pandêmico, quando aspectos relacionados à saúde transcendem os limites das fronteiras nacionais, implicando em compartilhamento de suscetibilidades, experiências e responsabilidades globais, em diferentes escalas de governo (Sampaio, 2013, Alleyne, 2013).

A governança a área da saúde tornou-se prioritária, tendo em vista as inúmeras organizações que se ocupam com essas questões e exigem o compartilhamento das ações de todos os interessados, formando redes de atores nos diversos segmentos, em colaboração com o Estado, a sociedade civil e o terceiro setor (Sampaio, 2013).

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O tema governança consolidou-se na década de 1990, motivado por escândalos financeiros contábeis que afetaram a credibilidade do mercado de capitais em escala mundial. Governo e sociedade estabeleceram legislações, regulamentando as relações de forma igualitária entre as partes interessadas (Associação Brasileira de Bancos, 2009).

Em vista disso, para restaurar a credibilidade do mercado e fortalecer a confiança das atividades corporativas, organismos supranacionais estabeleceram um arcabouço regulatório (compulsório e facultativo) que passou a funcionar como modelo normativo de governança social, política e administrativa, com princípios, recomendações, diretrizes e práticas sobre boa governança, consolidando uma política global de *Good Governance* (Olivieri; Nestlener; Paiva Júnior, 2018).

Estudos foram realizados com o intuito de analisar a separação entre o Principal (proprietário) e o Agente (Administrador) (Matias-Pereira, 2010a), apoiados na Teoria da Agência, que entende que

o problema ocorre quando o Principal delega ao Agente o processo de tomada de decisão em seu nome, com interesses conflitantes entre ambos (Jensen; Meckling, 1976).

Essa abordagem procura minimizar os potenciais conflitos de interesses entre acionistas, proprietários e demais agentes das empresas, objetivando a maximização do valor da organização para o fortalecimento do mercado acionário (Marzalli; Ercolin, 2018). Nessa perspectiva, a governança corporativa é entendida como o mecanismo pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre as partes (IBGC, 2015).

## 2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA

A adoção de boas práticas de governança tornou-se um consenso internacional que passou a orientar não apenas as empresas privadas, mas, também, as organizações governamentais. As ações públicas passaram a adequar-se às exigências internacionais, incorporando, gradativamente, em suas operações e sistemas, a adoção de princípios básicos da governança: ética, transparência, prestação de contas e responsabilidade (Nardes; Altounian; Vieira, 2018; Ibstituto Brasileira de Governança Corporativa, 2015).

A expressão passou a ser aplicada na administração pública com mais intensidade e consistência a partir dos debates fomentados pelo Banco Mundial que culminaram com o relatório *Governance and Development*, em 1992. A governança pública passou a ser entendida como a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vistas ao desenvolvimento, e na capacidade dos governos em conceber, formular e implementar políticas (Meza; Moratta; Groschupf, 2016).

A partir da premissa que cabe a cada Estado administrar seus recursos naturais e econômicos, a boa governança passou a tratar da definição de modelos normativos de governança, social, política e administrativa para melhorar a capacidade dos governos de prover serviços públicos de qualidade à sociedade.

Com as decisões sendo tomadas em um ambiente de interdependência global, ocorre gradativamente a reconfiguração do Estado Nacional. (Mathias-Pereira, 2010a), a quem compete ser um agente regulatório, catalisador e facilitador das boas práticas de governança, objetivando melhorar a capacidade competitiva do Estado em âmbito internacional (Mathias-Pereira, 2010b). Investido de poder legítimo, exclusivo e coercitivo, possibilita o seu próprio desenvolvimento, assim como o desenvolvimento de todas as nações (Mathias-Pereira, 2010a). Nesse cenário, organismos internacionais passaram a oferecer instrumentos para serem aplicados no setor público como forma de criar mecanismos de avaliação de cunho mundial para a adoção de boas práticas de governança.

## 2.3 A POLÍTICA BRASILEIRA DE GOVERNANÇA

No Brasil, tanto a governança corporativa quanto a governança pública foram motivadas pelo princípio da transparência e prestação de contas, decorrentes dos escândalos no mercado corporativo que passaram a exigir a adoção de boas práticas de governança (IBGC, 2015).

No que concerne à governança corporativa, uma das principais medidas para criar um ambiente de negócios saudável no Brasil foi a criação, em 1995, do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) que, em 1999, passou a ser o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015). O objetivo era incentivar as empresas a adotarem boas práticas de governança para que ganhassem competitividade no mercado e apresentassem riscos menores, propiciando o acesso a financiamentos e taxas de juros reduzidas (Rogers; Securato, 2008).

No governo Fernando Henrique Cardoso, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, incentivou a adoção de um novo modelo de governança, com o objetivo de reformar o Estado e torná-lo agente regulador do mercado, visando à ampliação da capacidade de competição global das empresas nacionais (Brasil, 1995, 1997). A governança tornou-se importante, também, para as empresas estatais devido às participações no Produto Interno Bruto (PIB), na capitalização do mercado e na criação de empregos (OCDE, 2004). Assim, várias legislações foram adotadas que contribuíram para a evolução da governança no Brasil.

Com o objetivo de alinhar as atividades corporativas às políticas governamentais e fortalecer a confiança entre as empresas e a sociedade, o Tribunal de Contas da União (TCU) firmou parceria com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), visando uma aproximação entre os ambientes externo e interno e para aprimoramento da governança nacional (Brasil, 2018c).

Nesse cenário, o TCU tem sido protagonista com elaboração e disponibilização de vários documentos relativos à governança, que incluem instrumentos com definição de critérios para avaliação da governança (aplicados em mais de 500 organizações públicas), que culminaram na elaboração de seis indicadores sintéticos, construídos a partir da avaliação de seis perfis diferenciados de governança nas organizações públicas, que resultaram no Índice Integrado de Governança e Gestão (IIGG) (Cavalcante; Pires, 2018a).

Esse processo avaliativo trouxe novas informações aos órgãos da administração pública, subsidiando a tomada de decisão, alimentando a produção de conhecimentos e ampliando a capacidade de agir e inovar (Brasil, 2014). Aprimorar a governança tornou-se de fundamental, pois sua ausência pode levar à perda da confiança da sociedade nas instituições e organizações (Brasil, 2018c).

Para orientar os governos e organizações públicas, o TCU publicou, em 2014, o Referencial Básico de Governança Aplicável às Organizações Públicas. Após uma série de publicações, em 2018,

surgiu o Guia de Governança e Gestão em Saúde, concebido para aprimorar a governança nas secretarias e conselhos de saúde que integram o sistema nacional (Brasil, 2018a). Tendo em vista que o Sistema Único de Saúde (SUS) funciona em um sistema de governança colaborativa, com atuação de várias organizações de forma horizontal e vertical, sem hierarquia, a base para o bom funcionamento desse sistema é a capacidade de auto-organização dos envolvidos, e o cerne da governança gira em torno dos processos de delegação (Brasil, 2018a).

O TCU tem procurando criar instrumentos que possam reduzir os riscos do sistema de saúde, decorrentes das relações entre os proprietários (cidadãos) e os agentes (gestores - tomadores de decisão), que têm a responsabilidade de gerir a administração pública (Brasil, 2018a).

O SUS é formado por partes autônomas, mas interdependentes entre si. Nesse modelo, um dos principais focos de debates e normatizações refere-se à rede de atenção à saúde (Brasil, 2018a). Para alcançar melhores resultados é necessário desfazer os principais nós críticos, nos diversos pontos da rede e, de forma organizada, fortalecer a governança organizacional (BRASIL, 2018a).

O Guia de Governança e Gestão em Saúde (Brasil, 2018a) disponibiliza métodos e procedimentos para implantar a governança em organizações de saúde, bem como processos para mensurar e avaliar as boas práticas de governança. A metodologia para aferir o nível de governança baseia-se na avaliação dos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle e seus respectivos componentes (Figura 1), agrupados em boas práticas, que são os menores elementos observáveis e mensuráveis (Brasil, 2018a).

Figura 1- Mecanismos e práticas da Governança Pública Organizacional



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

O mecanismo de Liderança refere-se a um conjunto de práticas, de natureza comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança: pessoas íntegras,

capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas assumem os principais cargos e lideram os processos de trabalho das organizações (Brasil, 2020). Esse mecanismo é mensurado por três boas práticas: estabelecer o modelo de governança, promover a integridade e promover a capacidade de liderança.

O mecanismo de Estratégia envolve aspectos como escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas (Brasil, 2020). É composto de cinco práticas importantes: gerir riscos, estabelecer a estratégia, promover a gestão estratégica, monitorar o alcance dos resultados organizacionais e monitorar o desempenho das funções de gestão.

O Controle está diretamente vinculado aos recursos públicos e à forma como são empregados e às metas a serem alcançadas. Conforme a Teoria da Agência, os cidadãos delegam à administração pública o poder para gerir os recursos públicos e alcançar os resultados esperados e, em contrapartida, as organizações prestam contas aos cidadãos dos recursos a elas confiados, em conformidade com os princípios éticos, as diretrizes estabelecidas pelo governo e as normas aplicáveis (Brasil, 2020). Para aferir esse mecanismo, quatro boas práticas são consideradas fundamentais: assegurar a efetividade da auditoria interna, garantir a *accountability*, promover a transparência e avaliar a satisfação das partes interessadas.

A partir desses mecanismos e práticas foram estabelecidas perguntas para avaliar o direcionamento e o monitoramento da organização, relacionadas às estruturas administrativas (instâncias), a seus respectivos processos de trabalho, aos instrumentos (ferramentas e documentos), ao fluxo de informações e ao comportamento das pessoas (Brasil, 2014a).

### **3 METODOLOGIA**

Dentre os diversos trabalhos publicados pelo TCU, o Guia de Governança e Gestão em Saúde (2018), aplicável às secretarias e aos conselhos de saúde, apresenta uma metodologia de avaliação para aprimorar o funcionamento do SUS, que opera com um modelo de governança colaborativa (Brasil, 2018a; 2018c). A pesquisa foi desenvolvida na FSCMP, hospital certificado como Hospital de Ensino pela Portaria Interministerial MS/MEC nº 2.378/2004, com capacidade instalada de 486 leitos referenciados em média e alta complexidade em saúde. Atende exclusivamente o SUS, conforme Portaria nº 2.859/MS, de 10/11/2006, e presta assistência aos 144 municípios paraenses.

A metodologia configura-se como Estudo de Caso, com caráter descritivo e exploratório, e abordagem quantitativa e qualitativa. O procedimento técnico adotado foi a aplicação de questionário de autoavaliação, direcionado a 68 servidores, dos quais 13 pertencem ao nível estratégico da organização e 55 ao nível tático.

O questionário<sup>1</sup> foi elaborado a partir dos documentos: a) novo Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU; b) Manual Brasileiro de Acreditação para Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde (ONA); c) Guia de Governança e Gestão de Saúde; e, d) questionário do Índice de Governança e Gestão (IGG).

O questionário está dividido em 3 blocos, referentes aos fenômenos de governança (Liderança, Estratégia e Controle), cujas práticas relacionadas a cada mecanismo estão desdobrados em perguntas/itens relacionadas às boas práticas. (BRASIL, 2020,2018b), os quais são atribuídos valores numéricos que resultam no Índice de Maturidade de Governança (BRASIL, 2018b, 2021).

Para apurar os resultados, cada resposta foi classificada conforme disposto no Quadro 1.

Quadro 1- Atribuição de valores numéricos às categorias das respostas

Classificação	Peso	Descrição	Evidências observadas
0	Não adota	Não há discussão acerca da prática ou há decisão de adotar tal prática (0% de adoção).	Por que há lei que impede e/ou o custo é maior que o benefício.
0	Não se aplica	Porque há lei ou norma que impede e/ou o custo é maior que o benefício (0% de adoção).	Não está implantado.
0,25	Adota em menor parte	Adota formal ou informalmente acima de 0% e menos que 15% na organização.	Sabe que existe em alguns locais. Não conhece os indicadores. Não possui monitoramento. Não divulga os resultados.
0,5	Adota parcialmente	Adota formal ou informalmente entre 15% e menos que 85% da organização.	Sabe que existe e que foi aprovado pela gestão. Tem conhecimento dos indicadores. Não há monitoramento periódico. Não divulga os resultados.
1	Adota totalmente	Adota em grande parte (acima de 85%) ou totalmente na organização, com decisão formal e/ou plano aprovado.	Está implantado pela alta gestão. Conhece os indicadores. Tem monitoramento periódico. Tem resultados divulgados.

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

<sup>1</sup> Disponibilizado por meio do link: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7Zh\\_ceCdlP9OoiJlO vrL9eWpchxkDnPzB\\_xRFvXy9KbXTQ/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7Zh_ceCdlP9OoiJlO vrL9eWpchxkDnPzB_xRFvXy9KbXTQ/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&usp=mail_form_link)

O tratamento dos dados apoiou-se nas médias aritmética simples e ponderada, segundo o cálculo matemático de Barbetta (1998). A média aritmética simples foi calculada dividindo-se a soma dos valores (x) pela quantidade (n), onde:

Equação 1: Média Aritmética simples

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

$X_1; X_2; \dots; X_n$  são os valores das unidades.

E a média aritmética ponderada foi calculada mediante o somatório da multiplicação dos valores (x) pelos respectivos pesos, dividido pelo somatório dos pesos de cada valor (p), onde:

Equação 2: Média Aritmética Ponderada

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

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

Ao final, realizou-se a média aritmética para a apuração dos resultados, com classificação nos seguintes níveis: Expressivo - 0 a 14,99%; Iniciando – 15 a 39,99%; Intermediário – 40 a 70%; Aprimorado – 70,10 a 100%<sup>2</sup>.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste item são analisados os resultados da avaliação dos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle implantados na Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará (FSCMPA), a partir das boas práticas de cada mecanismo.

### 4.1 ANÁLISE DO MECANISMO DE LIDERANÇA

De acordo com a literatura, o mecanismo de Liderança é composto por três boas práticas consideradas essenciais à existência de condições mínimas para o exercício de uma boa governança. O questionário apurou os seguintes resultados (Quadro 2):

---

<sup>2</sup> Níveis classificatórios adaptados da publicação da Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (Secex) do Tribunal de Contas da União (TCU, 2018, p. 4).

Quadro 2 - Práticas de Liderança: níveis de maturidade (cont.)

MECANISMO ESTRATÉGIA	71,46%	Aprimorado		
Práticas de Liderança	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação Nível Institucional	Classificação
Prática L.1 - Promover a Capacidade de Liderança	64,58%	78,13%	71,36%	Aprimorado
1. A seleção dos membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos?	66,67%	75,20%	70,93%	Aprimorado
2. As necessidades de capacitação da alta administração para assunção do cargo estão descritas?	66,67%	56,44%	61,56%	Intermediário
3. As diretrizes da avaliação de desempenho da alta administração estão estabelecidas?	83,33%	84,71%	84,02%	Aprimorado
4. As competências dos membros da alta administração são aprimoradas?	37,50%	83,80%	60,65%	Intermediário
5. A estrutura Organizacional está estabelecida?	83,33%	95,45%	89,39%	Aprimorado
6. A Estrutura Organizacional tem regimento Interno Estabelecido?	50,00%	73,18%	61,59%	Intermediário
Prática L.2 - Promover a Integridade	83,73%	60,96%	72,34%	Aprimorado
1. O Estabelecimento possui código de ética e conduta que defina padrões de comportamento para a alta administração?	67,86%	61,79%	64,82%	Intermediário
2. A alta administração está submetida a um código de ética e de conduta que define o comportamento da liderança e comprometimento com a integridade?	83,33%	61,82%	72,58%	Aprimorado
3. Casos de conflitos de interesse envolvendo membros da alta administração, são identificados e tratados?	100%	59,26	79,63%	Aprimorado
Prática L.3 - Estabelecer o Modelo de Governança	80%	61,33%	70,67%	Aprimorado
1. A Estrutura interna de Governança da Organização está estabelecida?	100,00%	57,73%	78,86%	Aprimorado
2. O Conselho gestor está estabelecido?	90,00%	69,91%	79,95%	Aprimorado
3. Está estabelecido a segregação de funções para tomada de decisões críticas?	50,00%	56,36%	53,18%	Intermediário

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Na Prática de “Promover a Capacidade de Liderança”, os resultados apontam que os critérios para a assunção de cargos nem sempre são considerados, o que pode ocasionar a contratação de líder com perfil inadequado; embora a organização realize cursos de lideranças, não possui critérios bem definidos para capacitar a alta gestão.

O Plano Anual de Capacitação, que integra os programas de desenvolvimento de competências técnicas, ainda não está desenvolvido, por essa razão ainda não são adotados indicadores de avaliação de resultados, o que pode ocasionar uma avaliação subjetiva do nível de aproveitamento das capacitações. Procedimentos para a sucessão de cargos também não são utilizados, o que pode provocar a descontinuidade de serviços. O Regimento Interno está desatualizado e a estrutura organizacional funciona de modo informal.

Na Prática de “Promover a Integridade”, a pesquisa aponta que o código de ética e conduta funciona, embora ainda não esteja totalmente incorporado às práticas organizacionais. O diretor administrativo declarou que não adota, em sua totalidade, um plano de treinamento de ética e integridade para os membros da alta administração e do conselho gestor, o que pode proporcionar deslizes e desvios de conduta. O canal de denúncias, apesar de implantado, não demonstra ser um instrumento consolidado, e os aspectos relacionados à divulgação do código ainda são insípidos.

A prática “Estabelecer o Modelo de Governança” pontuou o menor nível de governança, pois os respondentes entendem que como a organização realiza reuniões com o controle social, ouvidoria e conselho gestor, o modelo de governança encontra-se implantado. No entanto, os resultados demonstram que a FSCMPA não possui uma estrutura de governança formalizada e interligada, pressupondo-se que as tomadas de decisões não são equalizadas, ocasionando assimetrias que podem resultar em tomadas de decisões menos assertivas.

#### 4.2 ANÁLISE DO MECANISMO DE ESTRATÉGIA

As cinco boas práticas do mecanismo Estratégia, dispostas na literatura, apresentaram os resultados (Quadro 3):

Quadro 3 - Resultado obtido do nível de maturidade de governança do mecanismo de Estratégia (cont.)

MECANISMO ESTRATÉGIA	82,26%	Aprimorado		
Práticas de Estratégia	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação a Nível Institucional	Classificação
<b>Práticas E.1 - Gerir Riscos</b>	<b>90,83%</b>	<b>74,49%</b>	<b>82,66%</b>	<b>Aprimorado</b>
1. A Política de Gestão de Risco está estabelecida?	100,00%	71,14%	85,57%	Aprimorado
2. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido?	91,67%	84,86%	88,26%	Aprimorado
3. O modelo de gestão de riscos é divulgado?	91,67%	70,91%	81,29%	Aprimorado
4. O monitoramento e avaliação do sistema de Gestão de Riscos estão estabelecidos?	83,33%	70,83%	77,08%	Aprimorado
5. Os riscos considerados críticos da empresa são geridos	87,50%	74,72%	81,11%	Aprimorado
<b>Prática E.2 - Estabelecer a Estratégia</b>	<b>100,00%</b>	<b>83,26%</b>	<b>91,63%</b>	<b>Aprimorado</b>
1.O modelo de Gestão da Estratégia da Organização está estabelecido?	100,00%	78,64%	89,32%	Aprimorado
2. A estratégia da Organização está definida?	100,00%	87,88%	93,94%	Aprimorado
<b>Prática E.3 - Promover a Gestão Estratégica</b>	<b>84,76%</b>	<b>70,86%</b>	<b>77,81%</b>	<b>Aprimorado</b>
1. A Alta administração estabeleceu o modelo de Gestão da Qualidade e Segurança?	100,00%	89,55%	94,77%	Aprimorado
2. A alta administração estabeleceu o modelo de gestão de pessoas?	64,29%	68,41%	66,35%	Intermediário
3. A Alta administração estabeleceu o modelo de Gestão da Tecnologia de Informação?	61,67%	63,94%	62,80%	Intermediário
4. A Alta Administração estabeleceu o modelo de Gestão das Contratações?	53,57%	65,91%	59,74%	Intermediário

MECANISMO ESTRATÉGIA	<b>82,26%</b>	Aprimorado		
5. A alta administração estabeleceu o modelo de Gestão Orçamentária e Financeira?	100,00%	58,49%	79,25%	Aprimorado
6. A Alta Gestão Estabelece o Modelo de Governança Clínica?	100,00%	66,84%	83,42%	Aprimorado
7. A Alta Gestão Estabelece o Modelo de G. Clínica?	93,48%	66,84%	80,16%	Aprimorado
8. A Alta Gestão Estabelece o Modelo de para a Atenção a Saúde?	68,18%	73,60%	70,89%	Aprimorado
9. A Alta Gestão Estabelece o Modelo do Ensino e Pesquisa?	91,18%	72,27%	81,72%	Aprimorado
10. Estabelecer o alinhamento transorganizacional com as demais redes de atenção à saúde?	100,00%	76,82%	88,41%	Aprimorado
<b>Prática E.4 - Monitorar o Alcance dos Resultados Organizacionais</b>	<b>82,22%</b>	<b>71,96%</b>	<b>77,09%</b>	<b>Aprimorado</b>
1. A Execução da Estratégia é Monitorada (Eficácia) (alcance das metas programadas não implica em custos)?	80,00%	74,77%	77,38%	Aprimorado
2. A Eficiência dos processos pelo quais a estratégia é implementada é avaliada (relação entre serviço/custo).	66,67%	70,65%	68,66%	Intermediário
3. Os efeitos da Estratégia são avaliados (Efetividade)Alcance dos resultados com qualidade)?	100,00%	70,45%	85,23%	Aprimorado
<b>Prática E.5 Monitorar Desempenho das funções Gestão</b>	<b>86,46%</b>	<b>71,40%</b>	<b>82,11%</b>	<b>Aprimorado</b>
1. A liderança monitora o desempenho da gestão da qualidade e segurança do paciente?	100,00%	80,00%	90,00%	Aprimorado
2. A liderança monitora o resultado da gestão de Pessoas?	53,13%	83,02%	68,07%	Intermediário
3. A liderança monitora o desempenho da gestão de TI?	100,00%	77,63%	88,82%	Aprimorado
4. A liderança monitora o desempenho da gestão da gestão das contratações?	50,00%	62,50%	56,25%	Intermediário
5. A liderança monitora o desempenho da gestão Orçamentária e Financeira?	87,50%	67,73%	77,61%	Aprimorado
6. A Liderança monitora o desempenho da Atenção à Saúde (Processos Finalísticos)?	87,50%	74,84%	81,17%	Aprimorado
7. A Liderança monitora o desempenho da Governança Clinica? (Diretor Assistencial)	100%		100%	Aprimorado
8. A Liderança monitora o desempenho da Governança Clinica? (Diretor Assistencial)	100%		100%	Aprimorado
9. A Liderança monitora o desempenho do Ensino e Pesquisa?	100,00%	54,09%	77,05%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Os resultados relativos à prática de “Gerir Riscos” apontam que a gestão de riscos está focada nas questões de segurança do paciente, isto é, questões assistenciais; e a dinâmica de monitorar riscos direcionados à preservação da integridade e aos processos de corrupção ainda são incipientes. A assessoria de qualidade e risco declarou que os resultados da avaliação dos indicadores de gestão de risco não são utilizados em sua totalidade para a tomada de decisões dos gestores.

A prática de “Estabelecer a estratégia” recebeu a maior pontuação e atingiu o grau de maturidade aprimorado de 91,63%. A FSCMPA parece possuir um perfil epidemiológico de atendimento bem desenhado, que abre trilhas para a organização dos demais processos. Embora o planejamento estratégico encontre-se estabelecido, sendo operacionalizado com reuniões de alinhamento com o plano tático, precisa ainda fortalecer a cultura de planejar para o âmbito operacional.

Quanto aos resultados de “Promover a Gestão Estratégia”, os principais modelos de gestão estão consolidados, especificamente o de Atenção à Saúde, mas observa-se que há a necessidade de melhorar a capacidade de atuação conjunta da FSCMPA com as secretarias estadual e municipais de saúde em relação às políticas públicas. O Contrato de Gestão não é devidamente monitorado com indicadores e necessita de maior clareza de propósito, resultando em iniciativas ineficazes quando da definição das metas a serem alcançadas.

O modelo de gestão de pessoas não parece estar bem sedimentado, pois, a pontuação demonstra possíveis falhas de comunicação e divulgação, tendo em vista o não alcance de todas as partes interessadas. No modelo de tecnologia da informação, a avaliação dos riscos da segurança da informação e os planos de contingência são os itens que parecem necessitar de maior aprimoramento.

No que diz respeito ao modelo de contratações, questões relacionadas à capacitação da área técnica e à definição clara dos papéis dos gestores necessitam ser melhor definidos, principalmente quanto à capacitação dos fiscais de contrato. A gestão orçamentária precisa dar transparência e conhecimento às prioridades locais e setoriais que demandam recursos orçamentários.

No modelo de governança clínica há a necessidade de focar mais no envolvimento das demais lideranças. O modelo de ensino e pesquisa necessita incorporar seus resultados aos objetivos estratégicos, criando oportunidades para a cultura da segurança por parte de docentes e discentes.

Para os resultados de “Monitorar o alcance dos Resultados organizacionais”, observa-se que a estratégia é monitorada com eficácia, no entanto, parece não observar com frequência os custos operacionais para sua implementação, pois, frequentemente, o processo decisório exige que decisões sejam tomadas em detrimento da economicidade, priorizando a segurança do paciente. Desse modo, recomenda-se que a estratégia esteja bem alinhada para que não haja dúvidas quanto ao entendimento dos fins pelo qual a organização existe, que vai além de entregar serviços de qualidade. A estratégia implica no propósito principal de garantir, acima de tudo, a vida do paciente.

Nos resultados de “Monitorar o desempenho das funções de gestão”, percebe-se que os pontos fracos estão no monitoramento da gestão de pessoas e da gestão de contratos, que necessitam aprimorar os objetivos e metas a serem alcançados. Recomenda-se que o monitoramento promova a produção de

conhecimento capaz de renovar o aprendizado e favorecer a tomada de decisão, sempre buscando melhores resultados.

#### 4.3 ANÁLISE DO MECANISMO DE CONTROLE

O mecanismo Controle possui duas boas práticas, e a pesquisa aponta que é o que necessita ser mais desenvolvido na organização. Com pontuação de 67,90%, encontra-se no nível de maturidade intermediário. A seguir, os resultados obtidos (Quadro 4).

Quadro 4 - Resultados obtidos na prática de assegurar a efetividade da auditoria interna (cont.)

MECANISMO DE CONTROLE	<b>67,90%</b>	Aprimorado		
Práticas de Controle	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação a Nível Institucional	Classificação
<b>Práticas: C.1.1 Assegurar a Efetividade da Auditoria Interna</b>	<b>37,14%</b>	<b>65,73%</b>	<b>46,34%</b>	<b>Intermediário</b>
C.1.1.1 A Função do Controle interno na Organização está estabelecida (Controle Interno)	51,92%	71,23%	61,58%	Intermediário
C.1.1.1 A Função de Auditoria Interna Assistencial e Administrativa na Organização está estabelecida (Auditoria Interna)	32,69%	71,23%	51,96%	Intermediário
C.1.1.2 A instância superior de governança e ou/ a alta administração recebem serviços do controle interno interno que adicionam valor a organização (Controle interno)	62,50%	45,05%	53,77%	Intermediário
C.1.1.2 A instância superior de governança e ou/ a alta administração recebem serviços de auditoria interna que adicionam valor a organização (Auditoria Interna)	25,00%	45,05%	35,02%	Iniciando
C.1.1.3 A organização acompanha os resultados dos trabalhos do Controle Interno? (Controle Interno)	50,00%	80,91%	65,45%	Intermediário
C.1.1.3 A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna (Auditoria Interna)	25,00%	80,91%	52,95%	Intermediário
C.1.1.4 A instância superior de Governança ou a alta administração da organização opinam sobre o desempenho do Controle Interno? (Controle Interno)	37,50%		37,50%	Iniciando
C.1.1.4 A instância superior de Governança ou a alta administração da organização opinam sobre o desempenho da função da auditoria interna? (A.I)	12,50%		12,50%	Inexpressível
<b>Práticas: C.2.1 Garantir a Accountability</b>	<b>87,50%</b>	<b>73,94%</b>	<b>80,72%</b>	<b>Aprimorado</b>
C.2.1.1 A Organização presta contas diretamente a sociedade? (Assessoria e Planejamento)	100,00%	70,47%	85,24%	Aprimorado
C.2.1.1 A Organização presta contas diretamente a sociedade? (Assessoria de comunicação)	66,67%	70,47%	68,57%	Intermediário

MECANISMO DE CONTROLE	<b>67,90%</b>	Aprimorado		
Práticas de Controle	Avaliação Nível Estratégico	Avaliação Nível Tático	Avaliação a Nível Institucional	Classificação
C.2.1.2 A Organização publica extrato de todos dos respectivos relatórios de acompanhamento? (Assessoria de Planejamento)	83,33%	81,36%	82,35%	Aprimorado
C.2.1.3 O canal de denúncias está estabelecido? (Diretoria Administrativo)	100,00%	73,46%	86,73%	Aprimorado
<b>Práticas:C2.2 Promover a Transparência</b>	<b>75,00%</b>	<b>68,64%</b>	<b>71,82%</b>	<b>Aprimorado</b>
C.2.2.1 A transparência ativa (divulgação independente de requerimentos) e passiva (disponibilizar informações em atendimento a demanda) são asseguradas as partes interessadas?	75,00%	68,64%	71,82%	Aprimorado
<b>Práticas:C2.3 Monitorar a satisfação dos Usuários</b>	<b>83,33%</b>	<b>62,13%</b>	<b>72,73%</b>	<b>Aprimorado</b>
C.2.3.1 A Carta de serviços ao Usuário é elaborada, divulgada e atualizada com informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado?	50,00%	58,86%	54,43%	Intermediário
C.2.3.2 A organização assegura que os serviços estejam acessíveis dentro dos padrões de acessibilidade?	100,00%	64,09%	82,05%	Aprimorado
C.2.3.3 A organização promove a participação dos usuários com vistas a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados?	100,00%	63,43%	81,71%	Aprimorado

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A baixa pontuação, de 46,34%, da prática de “Assegurar a efetividade da auditoria interna”, demonstra a necessidade de estruturar o controle e a auditoria internos, pois esta última funciona de modo informal e não estabelece conexão com nenhum tipo de estrutura de governança. A Alta Gestão ainda não compreendeu o papel da auditoria e os poucos resultados disponibilizados não adicionam valor à organização. O desempenho da auditoria não é avaliado, assim como os seus resultados não são acompanhados de forma sistemática. Os resultados apresentados por ambos são pontuais.

A prática de “Garantir a *accountability*” foi avaliada pela diretoria de planejamento que aferiu nível de maturidade de 80,72%, pois todos os relatórios anuais de gestão são publicados e disponibilizados. No entanto, pela percepção da assessoria de comunicação, os critérios para disponibilizar, atualizar e monitorar as informações não são validados e atualizados com periodicidade, como forma de manter as partes interessadas atualizadas.

No que se refere a “Promover a Transparência”, apesar de considerar que os canais de denúncia estão disponíveis, a política de comunicação necessita ser melhor organizada, havendo a necessidade de fortalecer, dar credibilidade e assegurar esse canal às partes interessadas. Recomenda-se implantar mecanismos para tratamento dos dados e informações, possibilitando a punição dos responsáveis e a

redução dos potenciais danos. Isso permitirá que a organização possa efetivar normas reguladoras de conduta, desvanecendo qualquer ambiente propício a irregularidades.

Nos resultados de “Avaliar a satisfação das partes interessadas”, recomenda-se estabelecer, divulgar e atualizar a Carta de Serviços aos usuários, com informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado, de forma que as partes interessadas possam aplicá-la e avaliá-la. Por fim, recomenda-se que a FSCMPA realize pesquisas avaliativas direcionadas ao grau de satisfação das partes interessadas (usuários, familiares, servidores e fornecedores, dentre outros).

#### 4.4 NÍVEL DE MATURIDADE

Os resultados consolidados do processo de avaliação dos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle, a partir das boas práticas de governança dispostas na literatura para cada um desses mecanismos, estão dispostos a seguir (Quadro 5):

Quadro 5 - Demonstrativo da apuração do percentual de governança da FSCMPA

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Conclui-se que a pesquisa aponta para bons níveis de maturidade de governança na FSCMPA, posicionando-a em um Índice de Governança de 73,87%, que representa o estágio de governança aprimorado, em processo de aperfeiçoamento.

### 5 CONCLUSÃO

A governança é uma forma de estruturar uma organização em torno de um propósito único, amparada em princípios, alinhando valores, comportamentos e culturas organizacionais. Para que esses princípios sejam sedimentados de forma a tornar o termo um ideal atingível e desejável, é necessário desmembrá-la em práticas que dizem respeito a tudo o que uma organização precisa fazer para obter bons níveis de governança.

A governança em saúde foi mensurada na organização FSCMPA, tendo como base metodológica a observação de três mecanismos considerados, pelo TCU, como essenciais à

estruturação da governança: liderança, estratégia e controle; mediante a avaliação de boas práticas de governança em cada mecanismo.

A pesquisa elaborou um instrumento técnico direcionado exclusivamente à área hospitalar, com base em um processo avaliativo com prescrição normativa, que permite que a organização tenha conhecimento de suas fragilidades, visando resolver seus gargalos e ineficiências; e utilizou como procedimento técnico a aplicação de um questionário de autoavaliação, submetido aos gestores estratégicos e táticos da FSCMPA.

Conclui-se que a organização Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará possui um estágio de amadurecimento de governança de nível aprimorado, tendo em vista que o mecanismo Liderança alcançou 71,46% e o de Estratégia 82,26%, ambos classificados como nível Aprimorado. Ressalta-se que os resultados de avaliação do Controle, com 67,90%, apontam a necessidade de melhorar este mecanismo, com patamar de governança intermediário.

Dos três mecanismos de governança avaliados, Liderança talvez seja o mais importante, pois se ele não estiver bem estabelecido pode criar um hiato entre o pensamento e as ações da gestão estratégica. Esse vazio pode provocar lacunas, fissuras e fragmentação nos processos e, ainda, fomentar a formação de grupos informais e dispersos, com valores corrompidos, afastados dos propósitos institucionais.

Os resultados da pesquisa apontam a necessidade de fortalecer o código de ética e conduta da FSCMPA; cabe, ainda, aos gestores desenvolverem um modelo de canal de denúncias efetivo, estabelecendo uma cultura de segurança na organização, estimulando o registro de ocorrências que, além de reforçar a segurança, promova reflexão e responsabilidade com aprendizagem.

Embora o mecanismo Estratégia alcance um estágio mais elevado de maturidade, observa-se que os pontos fortes resultam da gestão da qualidade e da gestão de riscos estruturadas; da tecnologia da informação que liga toda área assistencial, por meio do prontuário eletrônico; e do planejamento estratégico estabelecido. No entanto, a pesquisa aponta alguns pontos frágeis que necessitam ser trabalhados, como o fortalecimento e o alinhamento dessa estrutura à estratégia geral da organização, uma vez que ainda não está totalmente incorporada à cultura da organização; bem como os processos de gestão risco não estão plenamente desenvolvidos para fins de tomada de decisões, como forma de favorecer o alcance dos objetivos.

O mecanismo Controle foi o que apresentou o menor índice de amadurecimento no processo de boas práticas de governança, agravado pela fragilidade da auditoria interna que necessita ser estruturada, com definição de funções, estatuto e regras formais de funcionamento. A pesquisa ainda aponta que os objetivos e metas da auditoria interna e do controle interno devem ser complementares,

em consonância com as metas estabelecidas pela FSCMPA. Observa-se, ainda, que a organização necessita adotar uma rotina de trabalho contra fraudes e corrupção apoiada por normas legais e éticas.

Tendo em vista que a pesquisa aponta como resultado um estágio de maturidade de governança aprimorado de 73,87%, observa-se que a FSCMPA possui margem para crescimento e aprimoramento, visando alcançar patamares mais próximos de 100%.

A pesquisa apresenta algumas limitações que podem ser superadas em futuros trabalhos, a exemplo da classificação no Peso 0, relacionada a questão “não adota” e “não se aplica”, que pode resultar em pequenas discrepâncias. E possibilidades de trabalhos futuros, com a aplicação do instrumento elaborado para pesquisas comparativas entre hospitais públicos, objetivando avanços na governança pública.

Conclui-se que a pesquisa alcançou seu objetivo e deixa como contribuição três produtos para a FSCMPA: a) a análise do cenário da governança com a produção de informações que podem melhorar a capacidade de agir dos gestores; b) recomendações que podem servir de instrumentos transformadores dentro da organização, reverberando para o sistema de governança colaborativa do SUS; e, c) um instrumento de aplicação (produto final - questionário) que pode ser aplicado com periodicidade de forma a apurar a melhoria dos níveis de maturidade de governança apontados nessa pesquisa.

Ressalta-se que a partir do produto elaborado, testado e aplicado, a pesquisa apresenta à FSCMPA os níveis de governança e sugere caminhos para alcançar as boas práticas de governança analisadas.

## REFERÊNCIAS

ALLEYNE, G. A. O. A saúde pública internacional e global : governança e questões éticas. [S. l.: s. n.], 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Cartilha de governança corporativa: fortalecendo a política de Governança nas Instituições Financeiras de Pequeno e Médio Porte. São Paulo: ABBC, 2009.

BILHIM, J. A. F. Ciência da administração. Lisboa: Instituto Superior de Ciencias Sociais e Políticas, 2013.

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

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

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

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

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

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

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

CAVALCANTE, P.; PIRES, R. R. C. Governança pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. Boletim de Análise Político-Institucional, Brasília, DF, v. 1, p. 19-15, 2018b. Disponível em:  
[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8958/1/bapi\\_19\\_cap\\_02.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8958/1/bapi_19_cap_02.pdf). Acesso em: 11 jan. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5<sup>a</sup>.ed. São Paulo: [IBGC], 2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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