



GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL INTEGRADA NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS DA ASSOCIAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E MATURIDADE INSTITUCIONAL

INTEGRATED ORGANIZATIONAL GOVERNANCE IN THE PUBLIC
SECTOR: EVIDENCE OF THE ASSOCIATION BETWEEN GOVERNANCE
PRACTICES AND INSTITUTIONAL MATURITY

 *Leonardo Freire de Mendonça Soares**

 *Leandro Trigueiro-Fernandes***

 *Nilton Soares Formiga****

>> Resumo

Este artigo propõe e valida empiricamente um modelo teórico que relaciona práticas de governança, governança organizacional integrada e maturidade organizacional no contexto das organizações públicas. A pesquisa parte do pressuposto de que a adoção de práticas de governança alinhadas aos princípios ESG (ambientais, sociais e de governança) pode fortalecer a capacidade institucional de gerar valor público de forma sustentável. Para isso, foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados com base em escalas específicas e validadas, aplicadas a uma amostra de servidores públicos. A análise foi conduzida por meio de modelagem de equações estruturais,

*Graduação em Administração de empresas pela Associação Paraibana de Ensino Renovado, especialização em Logística Empresarial pela Faculdade Maurício de Nassau e mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Mestrado profissional em Mestrado Profissional em Gestão Pública.

** Doutor e Mestre em Administração pelo PPGA/UFRN. Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor Titular do Mestrado e Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnP.

*** Graduado em Psicologia no Centro Universitário de João Pessoa UNIPE. Mestre em Psicologia Social pela UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Doutor em Psicologia Social

permitindo verificar a robustez estatística das relações entre os constructos. Os resultados indicam que práticas de governança bem estruturadas influenciam positivamente a governança organizacional integrada, a qual, por sua vez, impacta diretamente os níveis de maturidade organizacional. O estudo também evidencia que a maturidade organizacional não é um estado fixo, mas um processo contínuo de institucionalização de práticas que promovem transparência, responsabilidade e alinhamento estratégico. O artigo oferece uma contribuição relevante ao propor um modelo aplicável à avaliação e ao aprimoramento da governança no setor público, com potencial de orientar decisões estratégicas, políticas institucionais e futuras pesquisas na área. Ao integrar dimensões tradicionalmente tratadas de forma isolada, o estudo apresenta uma abordagem holística e estratégica da governança pública, com potencial de transformação acadêmica e institucional.

>> Palavras-chaves

Governança Integrada; Práticas de governança; Maturidade Organizacional; ESG.

>> Abstract

This article proposes and empirically validates a theoretical model that links governance practices, integrated organizational governance, and organizational maturity within the context of public organizations. The research is based on the assumption that adopting governance practices aligned with ESG (Environmental, Social, and Governance) principles can strengthen the institutional capacity to generate public value sustainably. To this end, a data collection instrument was developed based on specific and validated scales, applied to a sample of public servants. The analysis was conducted using structural equation modeling, which enabled the verification of the statistical robustness of the relationships among the constructs. The results indicate that well-structured governance practices positively influence integrated organizational governance, which, in turn, directly impacts levels of organizational maturity. The study also highlights that organizational maturity is not a fixed state, but a continuous process of institutionalizing practices that promote transparency, accountability, and strategic alignment. This article makes a significant contribution by proposing a model applicable to the assessment and improvement of governance in the public sector, with the potential to guide strategic decisions, institutional policies, and future research in the field. By integrating dimensions traditionally addressed in isolation, the study presents a holistic and strategic approach to public governance, with the potential for academic and institutional transformation.

>> Keywords

Integrated Governance; Governance Practices; Organizational Maturity; ESG.

INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, marcada por múltiplas crises e por pressões sociais, ambientais e institucionais, as organizações públicas enfrentam crescentes exigências quanto à sua capacidade de entregar valor à sociedade de maneira sustentável e legítima (KPMG, 2020; IBGC, 2021). Estas tensões, associadas à intensificação da cobrança por integridade, transparência e responsabilidade, evidenciam a importância da governança pública como estrutura orientadora da ação estatal (TCU, 2020).

No que se refere à adoção dos princípios ESG (ambiental, social e governança), eles se consolidam como uma diretriz estratégica indispensável para organizações que buscam alinhar desempenho e impacto social positivo (IBGC, 2022; Soares, Formiga, Trigueiro-Fernandes, 2024).

No setor público, entretanto, a incorporação efetiva das dimensões ESG depende de sua articulação com os mecanismos institucionais de governança, conforme apontado pela OCDE (2018), que destaca o papel dos líderes públicos na institucionalização de princípios e práticas voltados à sustentabilidade e ao desempenho.

Em recente busca por produção científica, por meio dos termos “ESG”, “integração” e “organizacional” nas palavras-chave dos artigos, nas bases de dados nacionais e internacionais (periodicos.capes.gov.br, SciELO, Scopus, entre outras), no período de 2024 e 2025, na área das ciências humanas e sociais aplicadas, foram encontrados oito artigos que abordam a integração dos elementos ESG aos processos estratégicos e práticas organizacionais, a saber:

O estudo de Stange e Toporoski (2024) investigou a integração das práticas de compliance e ESG (ambiental, social e de governança) na governança corporativa de empresas, com o objetivo de compreender como essa incorporação impacta a sustentabilidade e o desempenho organizacional. Orsolin et al. (2024) teve como objetivo identificar os indicadores que influenciam a integração, implementação e desenvolvimento do Relatório ESG nas empresas listadas no índice ISE/B3. Por meio de abordagem qualitativa, com análise de conteúdo e avaliação descritiva baseada em escalas de concordância.

Barbosa et al. (2024), analisou a relação entre a governança ESG e o marketing ambiental, destacando a importância de estratégias sustentáveis diante dos desafios ambientais e regulatórios contemporâneos. Santos e Ribeiro (2024) realizaram uma análise sobre a governança ESG no agronegócio brasileiro, com foco nas tendências, práticas e lacunas na adoção de critérios ambientais, sociais e de governança pelas empresas do setor.

Santos e Matos (2024) examinaram a incorporação dos critérios ESG e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos contratos administrativos do Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO), buscando compreender sua contribuição para políticas públicas sustentáveis. Amaral, Willerding e Lapolli (2024) utilizou análise bibliométrica para investigar a evolução das pesquisas sobre sustentabilidade organizacional e práticas ESG.

O estudo de Ribaski e Oliveira (2024) abordou o papel estratégico das micro e pequenas empresas (MPEs) na adoção de práticas ESG, destacando sua importância econômica e social no contexto de modelos de negócios sustentáveis. Por fim o estudo de Quaresma e Oliveira (2024) analisou a relação entre lógicas institucionais e a adoção de práticas ESG nas dez empresas mais bem posicionadas no ranking Merco Responsabilidade ESG Brasil 2023.

Ao analisar as produções científicas destacadas acima, é possível destacar que a integração ESG nas organizações avança como um framework estratégico, impulsionado por demandas regulatórias, pressões de stakeholders e busca por competitividade. Ainda que com distintas abordagens teóricas e metodológicas, os trabalhos demonstram esforços para compreender como tais elementos estruturantes (ESG) influenciam ou se articulam com o estágio de desenvolvimento organizacional.

Em comum, observa-se a preocupação em identificar fatores que favoreçam maior coerência interna, adaptação a contextos dinâmicos e integração entre estratégias e práticas. Tais discussões remetem à importância da governança organizacional como elemento central na sustentação e no direcionamento dessas dinâmicas institucionais.

A governança organizacional, nesses termos, assume o papel de eixo estruturante da ação institucional. Segundo o TCU (2014), a governança compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão. Sua finalidade não é apenas garantir a conformidade normativa, mas promover o desempenho organizacional orientado à criação de valor público (OCDE, 2017).

No entanto, a literatura aponta que a simples adoção de práticas burocráticas, desprovidas de foco em resultados, é incompatível com os princípios da boa governança (TCU, 2020). A governança eficaz exige a institucionalização de práticas que alinhem os objetivos organizacionais às necessidades sociais, com base em princípios de integridade, transparência e accountability (IBGC, 2023).

Nesse contexto, o conceito de maturidade organizacional, entendido como o grau de institucionalização e efetividade das práticas de governança adotadas (Wilkinson, 2014), torna-se um ponto de referência para o estudo do ESG e a dinâmica organizacional. Maturidade, neste campo, não representa um estágio final ou uma meta estática, mas um processo contínuo de aperfeiçoamento institucional que permite às organizações avaliarem sua capacidade de transformar diretrizes em ações concretas e sustentáveis (Xavier et al., 2020).

A relação entre governança e maturidade organizacional torna-se ainda mais relevante quando se considera que os desafios enfrentados pelas organizações públicas exigem soluções sistêmicas e interdependentes, o que pressupõe um modelo de governança integrada (Soares, Formiga e Trigueiro-Fernandes, 2024).

Diante desse cenário, este estudo verificou empiricamente a relação entre governança organizacional integrada, práticas de governança e maturidade organizacional em organizações públicas. A governança integrada é compreendida como um sistema relacional que combina estratégia, princípios

ESG e mecanismos de liderança e controle para orientar a ação institucional. As práticas de governança são operacionalizadas segundo referenciais consolidados, abrangendo dimensões como transparência, compliance e alinhamento estratégico. Já a maturidade organizacional é tratada como resultado da consolidação dessas práticas, expressa na capacidade da organização de gerar valor público de forma contínua e sustentada.

Esta pesquisa contribuiu ainda para o avanço teórico ao propor um modelo quantitativo testável para o setor público. Na prática, os achados oferecem subsídios para avaliar estágios de maturidade em governança organizacional, orientar políticas de capacitação institucional e fortalecer mecanismos de accountability. O estudo adotou uma abordagem quantitativa, utilizando modelagem de equações estruturais para testar as relações hipotetizadas entre os constructos.

2. MÉTODO

A presente pesquisa tem sua base teórica e empírica na análise exploratória de caráter descritivo e correlacional; no que se refere a dimensão epistêmica, tem sua orientação no paradigma funcionalista de “como fazer”, com base na lógica do ordenamento entre as variáveis, quanto potencial fundamental nas questões sociais e interacionais, os quais, no caso do presente projeto, pretende-se contemplar o espaço organizacional (Burrell, Morgan, 2005; Birman, 2003; Caldas, 2005).

2.1 Amostra

No que se refere a população do estudo, considerou-se o participante que seja colaborador (isto é, seja efetivo ou contratado) de organizações públicas, os quais, poderá atender as distintas funções profissionais. Adotou-se a condição amostral não probabilística, por conveniência, do tipo intencional (Hair et al., 2010). Para a coleta de dados, tomou-se como referência uma probabilidade de 95%, magnitude do efeito amostral ($r \geq 0,30$) e um padrão de poder hipotético ($\pi \geq 0,80$); com isso, uma amostra mínima de 100 participantes, revelou indicadores estatísticos ($t \geq 1,98$; $\pi \geq 0,94$; $p < 0,05$) aceitáveis para a realização da pesquisa. Esta pesquisa utilizou-se de modelos de Survey interseccional, em que a coleta dos dados ocorreu em um único intervalo de tempo (Babbie, 1999; Freitas et al., 2000). A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário eletrônico enviado pela internet aos participantes da pesquisa.

2.2 Instrumento de pesquisa

Nesta pesquisa o questionário foi construído com base na revisão da literatura acerca das variáveis; tal condição deveu-se a falta de instrumento ou, dos poucos encontrados e avaliados nacional e internacionalmente; condição que motivou a construtos de escalas específicas, com base nos conceitos e definições da literatura que orienta a proposta da tese. Com

isso, optou-se por desenvolver um instrumento específico sobre os referidos temas, os quais, são destacados a seguir:

Escala das dimensões da Governança Corporativa Integrada: em termos gerais, as organizações estão buscando alinhar suas práticas de governança com os objetivos de sustentabilidade e responsabilidade social, nestes sentido a referida medida, além dos tradicionais aspectos de estratégia, liderança e sistemas de controle, a governança corporativa pode se aprofundar na integração de questões ambientais, sociais e de governança (ESG), os quais, organizadas em dimensões muito específicas, as quais, destacados a seguir: Dimensão Ambiental (DA) é composta por mitigação de impactos ambientais (DMIA), práticas de sustentabilidade ambiental (DPSA), aderência a normas e regulamentações ambientais (DANRA). Todas respondida numa escala do tipo Likert variando nos extremos não se aplica de modo nenhum = 1 a 6 = Aplica-se totalmente; Dimensão Social (DS), contempla as políticas de responsabilidade social corporativa (DPRSC), envolvimento comunitário e apoio a iniciativas sociais, respeito aos direitos humanos e trabalhistas (DRDHT) e diversidade e inclusão no ambiente de trabalho (DDIAT). E por fim, a Dimensão Governança (DG), formada por transparência na divulgação de informações (DTDI), independência do conselho de administração (DICA), práticas de remuneração justa e adequada (DPRJA), proteção dos direitos dos acionistas. Todas deveriam ser respondidas numa escala do tipo Likert variando nos extremos não se aplica de modo nenhum = 1 a 6 = Aplica-se totalmente.

No presente estudo, verificou-se a organização fatorial da escala a partir da análise fatorial confirmatória; foram observados indicadores psicométricos favoráveis que confirmaram a estrutura fatorial proposta pelo autor da tese, os quais, apresentaram os seguintes valores: $\chi^2/g.l = 2,13$, GFI = 0,98, AGFI = 0,97, CFI = 0,99, TLI = 0,99 e RMSEA = 0,02, $\Delta AVE = 0,72$; alfa = 0,85 ômega = 0,85. Com o HTMT variando de 0,62 a 0,78 entre as dimensões da ESG, as quais, ambiental, social e governança.

Escala de práticas de governança: A escala em questão foi fundamentada no Referencial Básico de Governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (Tribunal de Contas da União), edição 3 do ano 2020. A primeira versão do Referencial, lançada em 2013, visava orientar organizações públicas, principalmente o TCU, na adoção de boas práticas de governança. A segunda versão, aprimorada, de 2014, serviu de base para levantamentos de perfil de governança realizados pelo TCU e como modelo de autoavaliação em governança pública para organizações que buscavam melhorias.

O Referencial foi amplamente aplicado nos anos seguintes em diagnósticos de governança de mais de quinhentas organizações jurisdicionadas ao TCU por meio de questionários eletrônicos. Os indicadores resultantes foram utilizados para identificar vulnerabilidades na governança, estabelecer metas e estratégias de melhoria, além de identificar boas práticas a serem adotadas.

Cabe salientar que a escala produzida tomou por base os elementos centrais do conceito de governança proposto de TCU. Consta no documento que Governança pública organizacional envolve a aplicação de práticas

de liderança, estratégia e controle para que os líderes de organizações públicas possam avaliar, direcionar e monitorar seu funcionamento, visando melhorar a entrega de serviços e políticas públicas de qualidade. É formada pela Dimensão Estratégia (DEST), que contempla o alinhamento das práticas de governança com a estratégia organizacional (DAPGEO), incorporação de objetivos ESG na formulação da estratégia (DIOFE), monitoramento e avaliação de riscos e oportunidades relacionados à governança (DMARORG); Dimensão Liderança (DLID), formada por comprometimento da alta administração com a governança corporativa (DCAAGC), definição de valores éticos e culturas de integridade (DDVECI), promoção de uma cultura de responsabilidade social e ambiental (DPCEA). Por fim, a Dimensão Sistemas (DSIS), composta por implementação de sistemas de gestão e controle para garantir a conformidade com práticas ESG (DISGCGCP), monitoramento contínuo de desempenho em relação a metas e indicadores ESG (DMCDRMI), integração de sistemas de informação para rastrear e relatar iniciativas ESG (DISIRRI). Com todas respondidas numa escala do tipo Likert variando nos extremos não se aplica de modo nenhum = 1 a 6 = Aplica-se totalmente.

Foi avaliada a organização fatorial da escala a partir da análise fatorial confirmatória observando indicadores psicométricos favoráveis que confirmaram a estrutura fatorial proposta, destacando os seguintes valores: $\chi^2/gf = 21$, GFI = 0,97, AGFI = 0,95, CFI = 0,98, TLI = 0,97 e RMSEA = 0,03, AVEgeral = 0,74; alfa = 0,83 ômega = 0,83. Com o HTMT variando de 0,62 a 0,73 entre as dimensões das práticas de liderança, estratégia e sistemas.

Escala de maturidade governança organizacional: Os achados do trabalho de Wilkinson (2014) apotam que a literatura sobre a maturidade em governança organizacional e sua medição é limitada devido a serem conceitos relativamente novos no mundo dos negócios e na academia. Isso torna desafiador entender e definir esses conceitos, já que não há consenso ou informações amplamente aceitas disponíveis para construir uma base sólida.

No entanto, a autora em sua pesquisa identificou que a maturidade em governança organizacional se refere ao grau em que uma organização estabelece um framework de governança adequado (estruturas, sistemas e processos) e a implementação e aderência a esse framework por parte das partes interessadas afetadas.

Sabendo que as escalas sobre a maturidade, não são medidas auto-avaliativas, a proposta deste instrumento foi o de que o trabalhador informe o quanto é perceptível o fenômeno da governança (em seus elementos constitutivos) na sua organização. A escala produzida tomou por base o framework preliminar de maturidade em governança organizacional de Wilkinson (2014) que foi desenvolvido após um estudo aprofundado da literatura relevante da análise de oito frameworks/modelos de maturidade relacionados à governança. Este escala contempla três dimensões (Liderança, Estratégia e Processo), para a qual, os participantes deverão indicar numa escala do tipo Likert a sua respostas na seguintes variação: 1 – Imaturo, 2 = Desenvolvido, 3 = Compatível, 4 = Institucionalizado e 5 = Maduro. É formada pela dimensão Liderança (DL), Estratégia (DE) e Processos (DP). De acordo com Soares, Formiga e Trigueiro-Fernandes (2025

- artigo submetido), a partir da análise fatorial confirmatória observando os indicadores psicométricos ($X^2/g.l = 1,50$; GFI = 0,95; AGFI = 0,97; CFI = 0,95; TLI = 0,93; RMSEA = 0,05; CAIC = 432,09; ECVI = 2,51; $\Delta AVE = 0,74$; alfa = 0,88; ômega = 0,88, e com HTMT variando de 0,50 a 0,77) revelaram que a escala é adequada para avaliação do referido construto

2.3 Técnica de recolha de dados

Com base no tipo e estrutura empírica da pesquisa neste projeto, para a realização da coleta de dados, utilizar-se-á um questionário estruturado, sendo aplicado de forma eletrônica, inseridos na plataforma de acesso google forms e aplicados através de e-mail e mensagens eletrônicas (WhatsApp, etc.), o qual, será realizado através da técnica por conveniência, do tipo intencional.

Ao assumir este tipo de técnica de pesquisa, o qual é muito aplicado a pesquisa quantitativa descritiva, correlacional ou causal, possibilita o estudo de amostra da população, capaz de generalizar os resultados observados; condição esta, que se deve as informações serem padronizadas, com perguntas fechadas e previamente embasadas no desenvolvimento teórico do estudo (Creswell, 2010; Flick, 2009).

Para que a pesquisa se realizass considerou-se a participação voluntária dos respondentes, informando-lhes que não precisa identificar-se e que será possível desistir da pesquisa no momento que quiser, não ocasionando prejuízo algum para o respondente e muito menos para o pesquisador, destacando também, que os dados serão tratados apenas estatisticamente.

2.4 Análise de dados

No que se refere a análise dos dados, foram realizadas análises referente ao cálculo de multicolinearidade entre as variáveis, dos outliers multivariados, este com base no teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (KS); também, da variância comum do método (common method variance) através do teste de um fator de Harman (Podsakoff et al., 2003) e verificado a diferença em assimetria, com base nos histogramas com superposição da curva normal e seus índices (considerando escores $\leq 1,0$); do procedimento de Armstrong e Overton (1977), para o qual, será avaliada as diferenças entre os primeiros e dos últimos participantes do grupo de coletado, tendo como critério de avaliação o teste de Levene.

Realizou-se uma análise de confirmação da organização fatorial e da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) destinadas a explicação multivariada do modelo teórico hipotetizado das escalas. Utilizou-se a versão 25.0 do programa AMOS Graphics para tal análise, considerando como entrada a matriz de covariâncias dos itens das medidas utilizadas, o estimador ML (Maximum Likelihood) (Fleury, Formiga, Souza, Souza, 2017).

Sendo um tipo de análise estatística mais criteriosa e rigorosa, foi testada a estrutura teórica observada e as comparações fatoriais alternativas (isto é, as estruturas de um e três fatores). Para isto, alguns índices foram considerados para avaliação da qualidade de ajuste dos dados ao modelo

fatorial e teórico proposto (Hair. et al., 2005; Lattin, Carroll e Green, 2011); para avaliação de modelo teórico utilizam-se indicadores de ajuste:

X^2 (Qui-quadrado): testa se o modelo se ajusta aos dados. Quanto maior, pior o ajuste. A razão $X^2/g.l.$ até 3 indica bom ajuste. GFI e AGFI: semelhantes ao R^2 , mostram a proporção de variância explicada. Valores $\geq 0,80$ – $0,90$ são satisfatórios. RMSEA (com IC90%): mede a inadequação do modelo. Ideal entre 0,05 e 0,08 (aceitável até 0,10). CFI: compara o modelo estimado ao nulo; valores próximos de 1 indicam bom ajuste. ECVI e CAIC: usados para comparar modelos, mas não aplicados quando não há alternativas de comparação. Além disso, avaliam-se índices de confiabilidade: Confiabilidade composta (CC): deve ser $>0,70$; Variância média extraída (VME): deve ser $>0,50$; HTMT (validade discriminante): valores $<0,85$ indicam que os construtos são distintos. Além desses cálculos, efetuará o cálculo da análise multivariada (MANOVA), associada ao teste post-hoc de Scheffé, bem como, o Lambda (λ) de Wilks e o poder de observação (PO), ambos, para verificar o efeito significativo das diferenças entre os grupos.

3. RESULTADOS

Após a coleta de dados, foi realizada uma avaliação da normalidade da amostra. Em relação à multicolinearidade entre as variáveis, observou-se que a correlação de Pearson permaneceu dentro de parâmetros adequados ($r < 0,90$), variando entre 0,21 e 0,74. O teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (KS) indicou normalidade na amostra ($KS = 0,81$; $p < 0,67$). Esses valores indicam a ausência de variáveis com alta correlação, o que reduz a probabilidade de modelos estatísticos com alto erro explicativo.

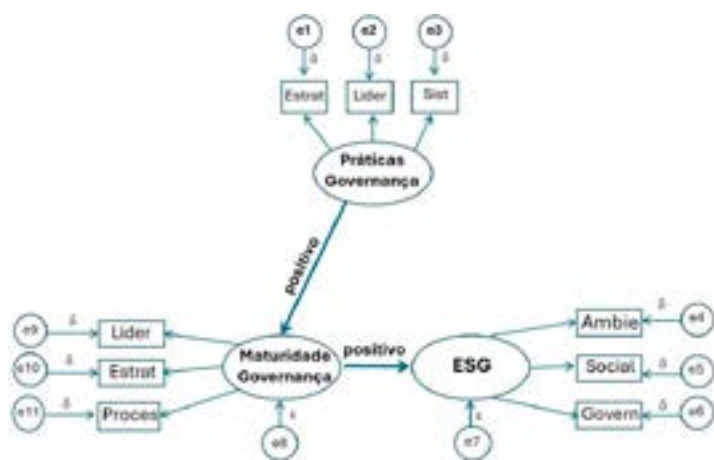
As variáveis independentes (VI) e dependentes (VD) foram mensuradas com base nas opiniões de respondentes em um mesmo contexto de aplicação, o que poderia influenciar a variância comum do método (VCM), potencialmente afetando as análises estatísticas. Para examinar a existência de viés de método comum nos dados coletados, foi realizado o teste de um fator de Harman, conforme proposto por Podsakoff, MacKenzie e Podsakoff (2003). O teste revelou a presença de um único fator com autovalor acima de 1,00, explicando menos de 50% da covariância entre as variáveis (41,84%), demonstrando a ausência de problemas relacionados à VCM.

A amostra foi composta por 116 servidores de um Instituto Federal da Paraíba, com idades entre 31 e 68 anos (média = 44,58; desvio padrão = 8,27). Entre os participantes, 55% eram do sexo masculino, 60% casados, e 98% possuíam ensino superior (3% com graduação, 43% com especialização, 26% com mestrado e 25% com doutorado). Em relação ao cargo ocupado, 78% tinham mais de dez anos de serviço, e 27% pertenciam ao nível técnico.

Confirmada a normalidade da amostra, o que assegurou sua viabilidade para análises estatísticas, foram realizadas verificações baseadas na proposta teórica e empírica da tese, a qual, sugere uma associação hierárquica que contempla a influência das Práticas de Governança sobre a Governança Corporativa Integrada e esta, na Maturidade Governança Organizacional. Para isto, assumiu uma representação de construto reflexivo-formativo, o qual,

a direção de causalidade vai do construto para seus indicadores (cf. Brei & Liberali Neto, 2006; Amorim et al., 2010; Neves, 2018); destacado a seguir.

Figura 1: Modelo teórico proposto



Fonte: elaborado pelos autores

Realizando uma análise e modelagem de equação estrutural, considerou-se um modelo recursivo de equações estruturais, o qual, tem sua explicação apenas numa única direção empírica e que foi, previamente, estabelecido quanto objetivo principal da tese e na sua hipótese central (Práticas de Governança influencia na Governança Corporativa Integrada e esta, na Maturidade Governança Organizacional), efetuando os cálculos a fim de comprová-los. Considerando o desenho dos caminhos do modelo proposto na figura acima, gerou-se o cálculo de modelagem com o objetivo de verificar as associações entre as variáveis; com a realização das devidas modificações nos ajustes de erro, ao compararmos os indicadores ideias com os observados (cf. quadro 1), o modelo proposto revelou a seguinte razão estatística: $\chi^2/g.l = 1,08$, $RMR = 0,04$, $GFI = 0,95$, $AGFI = 0,98$, $CFI = 0,99$, $TLI = 0,99$, $RMSEA = 0,03$ (0,00-0,08).

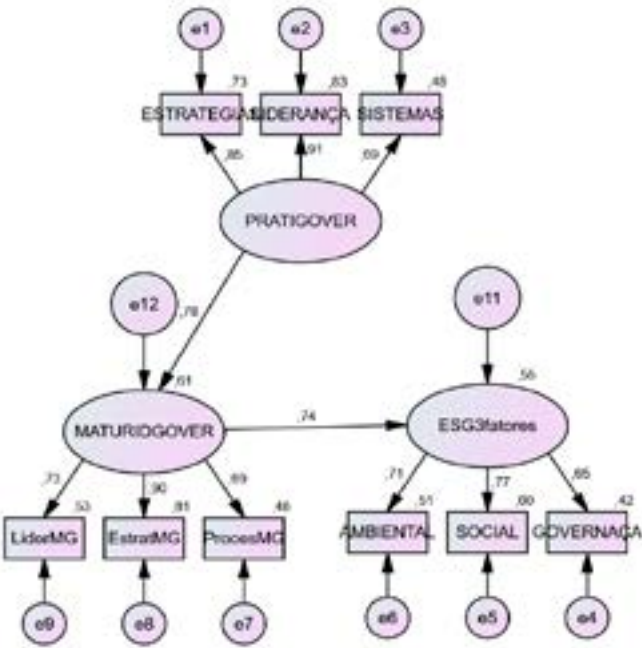
Quadro 1: Compação dos indicadores estatísticos do modelo teórico

Indicadores	Valor Ideal	Observado
$\chi^2/g.l$	< 3,00	1,08
RMR	< 0,05	0,04
GFI	> 0,90	0,95
AGFI	> 0,90	0,98
CFI	0,90 – 1,00	0,99
TLI	0,90 – 1,00	0,99
RMSEA	0,00 – 0,08	0,03

Fonte: elaborado pelos autores

Observou-se que os escores do modelo pretendido, revelou que o construto das Práticas de Governança associou-se positivamente ($\beta = 0,78$), a Maturidade Governança Organizacional e esta, a Governança Corporativa Integrada ($\beta = 0,74$). Na figura 2, é possível verificar que todos os Lambdas estiveram no intervalo esperado $|0 - 1|$, garantindo não existir problemas de erro na medida e corroborando a hipótese estabelecida (a saber: influência das práticas de governa na maturidade de governança e esta, na governança integrada).

FIGURA 2: Escores do modelo pretendido



Fonte: elaborado pelos autores

Atendendo a esse modelo, o qual, corroborou a hipótese na tese, avaliaram-se as estimativas de preditividade das associações entre as variáveis. Esta, tem por orientação a análise de regressão referente ao modelo teórico elaborado, podendo observar que todos os resultados associativos entre as variáveis, não apenas foram significativos, a um $p < 0,001$, bem como, a razão critério esteve acima de 3,29 para todas as variáveis, seja nas relações entre os construtos, seja entre os itens e os fatores destes.

Tabela 1: Indicadores das estimativas preditivas do modelo teórico hipotetizado

Variáveis	Relação	Variáveis	Estimativa	d.p.	Razão Critério	p-valor
Governança Corporativa Integrada	<---	Práticas de Governança	0,669	0,087	7,689	0,0001
Maturidade Governança Organizacional	<---	Governança Corporativa Integrada	0,599	0,062	4,808	0,0001
Estratégias	<---	Práticas de Governança	1,000	---	---	---
Liderança	<---	Práticas de Governança	1,052	0,088	11,974	0,0001
Sistemas	<---	Práticas de Governança	0,854	0,107	7,968	0,0001
Governança	<---	Governança Corporativa Integrada	1,000	---	---	---
Social	<---	Governança Corporativa Integrada	1,064	0,168	6,336	0,0001
Ambiental	<---	Governança Corporativa Integrada	1,261	0,197	6,412	0,0001
Processos	<---	Maturidade Governança Organizacional	1,000	---	---	---
Estratégias	<---	Maturidade Governança Organizacional	1,800	0,238	7,562	0,0001
Liderança	<---	Maturidade Governança Organizacional	0,905	0,133	6,777	0,0001

Fonte: elaborado pelos autores

Considerando que o modelo hipotetizado foi comprovado, optou-se em realizar análises estatísticas de comparações (MANOVA) a fim de avaliar as diferenças nas pontuações médias nas variáveis dependentes versus independentes. Verificaram-se as diferenças entre os construtos contemplados na hipótese da tese; a partir de uma análise multivariada, observaram-se resultados significativos entre as diferenças dos escores médios, tanto para o efeito direto, quanto de interação.

Considerando os resultados, observou-se a existência de um efeito direto da prática de governança, significativo no alto escore desta variável ($F(2/116) = 10,32$, $p < 0,01$, $OP = 0,98$, $\eta^2 = 0,18$), bem como, para a maturidade organizacional ($F(2/116) = 4,10$, $p < 0,01$, $OP = 0,71$, $\eta^2 = 0,08$), em seu alto escore.

Tabela 2: Escores médios do efeito direto entre os níveis de práticas de governança e maturidade organizacional em função do ESG

Nível das Práticas de Governança	Escores Médios	d.p.	Estatística				
			F	gl	p-valor	Eta (η)	OP
Baixo	1,44	0,08	10,32	2	0,001	0,18	0,98
Moderado	1,70	0,07					
Alto	1,96	0,19					
Nível das Maturidade Organizacional	Escores Médios	d.p.	Estatística				
			F	gl	p-valor	Eta (η)	OP
Baixo	1,57	0,09	4,10	2	0,01	0,08	0,71
Moderado	1,67	0,07					
Alto	1,89	0,07					

Fonte: elaborado pelos autores

Na tabela 5, pode-se observar o resultado do efeito de interação sendo significativo no alto escore da prática de governança e baixa maturidade organizacional, em função da ESG ($F(4/116 = 2,58, p < 0,01, OP = 0,71, \eta^2 = 0,10)$). Destaca-se neste achado, uma atenção: na maturidade organizacional observou-se escores médios no nível baixo e moderado muito próximos, condição que sugere parcimônia nestas diferenças.

Tabela 3: Escores médios do efeito de interação entre os níveis de práticas de governança e maturidade organizacional em função da ESG.

Nível das Práticas de Governança	Nível das Maturidade Organizacional	Média	d.p.	Estatística				
				F	gl	p-valor	Eta (η)	OP
Baixo	Baixo	1,25	0,08	2,58	4	0,05	0,10	0,71
	Moderado	1,25	0,14					
	Alto	1,83	0,15					
Moderado	Baixo	1,45	0,12					
	Moderado	1,75	0,11					
	Alto	1,90	0,12					
Alto	Baixo	2,06	0,22					
	Moderado	2,00	0,10					
	Alto	1,90	0,08					

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados deste estudo evidenciam uma relação significativa entre práticas de governança, governança organizacional integrada e maturidade organizacional no setor público. A análise demonstra que práticas de governança bem estruturadas exercem influência direta na consolidação de uma governança organizacional integrada, que, por sua vez, impacta positivamente os níveis de maturidade organizacional.

Esses achados reforçam a perspectiva de que a governança pública eficaz não se limita à simples implementação de mecanismos formais, mas depende da articulação sistêmica entre liderança, estratégia e controle,

alinhados aos princípios ESG (ambiental, social e governança), conforme defendido pelo TCU (2020) e OCDE (2017).

4. DISCUSSÃO

Em termos gerais, a governança organizacional integrada emergiu como um fator central para explicar a maturidade organizacional. Organizações que adotam modelos de governança alinhados às dimensões ESG tendem a apresentar maior capacidade de adaptação e geração de valor público. Esse resultado corrobora estudos que destacam a importância da integração entre sustentabilidade e gestão pública (IBGC, 2022; Ribeiro, Lima, 2022). A governança, nesse contexto, atua como um sistema que orienta a organização para além da conformidade normativa, promovendo a criação de valor sustentável (IFAC, 2013; OCDE, 2017).

Estudos recentes reforçam a relevância da integração entre práticas ESG e governança organizacional como estratégia para fortalecer a sustentabilidade, a legitimidade institucional e o desempenho organizacional. A literatura aponta que a articulação entre compliance, sustentabilidade e governança contribuem para a consolidação de modelos mais robustos e responsivos às demandas sociais e ambientais contemporâneas (Stange; Toporoski, 2024; Orsolin et al., 2024; Barbosa et al., 2024; Santos; Ribeiro, 2024; Santos; Matos, 2024).

Cabe destacar a construção e validação de um conjunto de escalas originais, desenvolvidas com base em ampla revisão teórica e alinhadas aos referenciais do TCU (2020), IBGC (2023) e Wilkinson (2014). As escalas foram organizadas em três grandes blocos: Governança Organizacional Integrada, Práticas de Governança e Maturidade Organizacional.

Cada bloco foi desdobrado em dimensões específicas, como transparência, liderança, ética, sustentabilidade ambiental, diversidade e inclusão, entre outras, totalizando 100 (cem) itens avaliados em escalas tipo Likert. Essa abordagem permitiu captar com maior precisão a percepção dos servidores públicos sobre a presença e efetividade dos elementos de governança em suas instituições.

Essa estrutura metodológica não apenas garantiu a validade estatística do modelo, como também possibilitou uma análise mais refinada das relações entre os constructos.

Ao operacionalizar os conceitos de governança, ESG e maturidade organizacional por meio de escalas específicas e validadas, foi possível identificar padrões de percepção entre os respondentes e mapear com maior clareza os níveis de institucionalização das práticas de governança nas organizações públicas.

De acordo com Wilkinson (2014) e Xavier et al. (2020), organizações com escores mais elevados em governança organizacional tendem a apresentar maior alinhamento estratégico, maior engajamento de stakeholders e maior eficiência na alocação de recursos, o que se traduz em níveis mais elevados de maturidade organizacional.

Essas características reforçam a proposta de que a governança organizacional deve ser compreendida como um meio para fortalecer a capacidade institucional de responder a desafios complexos, como mudanças regulatórias, demandas sociais e crises ambientais (Marx, 2021; Kieling et al., 2022).

Os achados deste estudo também destacam a relevância das práticas de governança como alicerce para a maturidade organizacional. A adoção de mecanismos como transparência ativa, compliance estratégico e avaliação de desempenho mostrou-se fundamental para consolidar modelos de governança mais robustos (TCU, 2020; IBGC, 2023). No entanto, os resultados indicam que a simples existência dessas práticas não garante avanços significativos se não estiverem integradas a uma visão estratégica ampla, que incorpore as dimensões ESG como parte essencial da gestão pública (Eccles et al., 2020; Li et al., 2021).

Nesse sentido, Lunardi, Becker e Maçada (2010) reforçam que a governança deve ser compreendida como um sistema de práticas e estruturas que visa alinhar os objetivos organizacionais à estratégia institucional, promovendo controle, eficiência e geração de valor. Para os autores, a governança deve ser compreendida como um instrumento que agrega valor à organização, ao mesmo tempo em que promove controle, eficiência e responsabilidade (Lunardi, Becker, Maçada, 2010). Embora o foco do estudo seja a governança de TI, o conceito é aplicável à governança organizacional integrada, especialmente no que diz respeito à articulação entre estratégia e desempenho.

De forma semelhante, Neres et al. (2025) destacam que a governança corporativa, conforme definida pelo IBGC, é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos que orientam e monitoram as organizações com o objetivo de gerar valor sustentável. Segundo os autores, a governança deve promover o equilíbrio entre os interesses das partes envolvidas, contribuindo positivamente para a sociedade e o meio ambiente (Neres et al., 2025). Essa definição reforça a ideia de que a governança organizacional integrada deve ser orientada por princípios que transcendam a conformidade normativa, incorporando responsabilidade social e sustentabilidade como eixos estruturantes.

Em síntese, os achados deste estudo, somados às contribuições conceituais dos autores mencionados, reforçam que a governança organizacional integrada, sustentada por práticas consistentes e alinhada aos princípios ESG, representa um caminho promissor para o fortalecimento da maturidade organizacional e, consequentemente, para o aumento da eficácia das políticas públicas (Wilkinson, 2014; Quaresma, Oliveira, 2024; Ribaski, Oliveira, 2024).

Além disso, a pesquisa avançou ao integrar três perspectivas tradicionalmente tratadas de forma isolada: a governança como sistema integrado, as práticas como mecanismos operacionais e a maturidade como resultado dinâmico. Essa abordagem holística permite compreender como as organizações públicas podem evoluir de uma conformidade meramente burocrática para uma governança organizacional alinhada aos princípios ESG.

>> CONCLUSÃO

Este estudo contribui de forma significativa para o campo da administração pública ao propor e validar empiricamente um modelo teórico que articula práticas de governança, governança organizacional integrada e maturidade organizacional. Ao integrar dimensões ESG com mecanismos de liderança, estratégia e controle, o modelo oferece uma estrutura robusta para compreender como organizações públicas podem evoluir de uma governança meramente normativa para uma governança orientada à geração de valor público sustentável.

Para gestores públicos e formuladores de políticas, os achados oferecem um referencial prático para o diagnóstico e aprimoramento da governança organizacional. A identificação de relações estatisticamente significativas entre práticas de governança e níveis de maturidade organizacional permite o desenvolvimento de estratégias mais assertivas de capacitação, monitoramento e avaliação institucional. Além disso, o modelo pode ser utilizado como ferramenta de apoio à tomada de decisão, especialmente em contextos que exigem maior transparência, accountability e alinhamento com os elementos ESG.

No campo da produção científica e da pesquisa aplicada, o artigo avança ao operacionalizar constructos complexos por meio de escalas validadas, contribuindo para o amadurecimento teórico e metodológico da área. A abordagem quantitativa adotada, aliada à modelagem de equações estruturais, confere rigor e confiabilidade aos resultados, abrindo caminho para futuras investigações comparativas, longitudinais ou aplicadas a diferentes contextos organizacionais.

Institucionalmente, o modelo proposto pode servir como base para a construção de indicadores de desempenho, sistemas de autoavaliação e programas de governança orientados por evidências. Sua aplicação pode fortalecer a cultura de integridade e inovação no setor público, promovendo ambientes organizacionais mais responsivos, resilientes e comprometidos com o interesse coletivo.

Por fim, este trabalho reafirma que a governança pública não deve ser compreendida apenas como um conjunto de normas e estruturas, mas como uma prática estratégica, dinâmica e orientada por valores. Ao demonstrar que a maturidade organizacional é resultado direto da consolidação de práticas integradas e consistentes, o estudo oferece não apenas um modelo teórico, mas uma direção concreta para transformar instituições públicas em agentes efetivos de desenvolvimento sustentável e justiça social.

>> REFERÊNCIAS

AMARAL, M. R. do; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M.. (2024). **Sustentabilidade organizacional e práticas ESG: Uma análise bibliométrica.** Observatório de la Economía Latinoamericana, 22(4), e4175. <https://doi.org/10.55905/oelv22n4-099>.

AMORIM, L. D. A. F., et al. (2010). **Structural equation modeling in epidemiology**. Cadernos de Saúde Pública, 26(12), 2251–2262. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2010001200004>.

BARBOSA, E. M., et al. (2024). **Análise da governança ambiental, social e corporativa (ESG) e sua relação com o marketing ambiental**. Revista de Gestão e Secretariado, 15(12), e4535. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i12.4535>.

BREI, V. A.; LIBERALI Neto, G.. (2006). **O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: Um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior**. Revista de Administração Contemporânea, 10(4), 131–151. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552006000400007>

FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**. Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50.

HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A.. (2016). **Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines**. Industrial Management & Data Systems, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2022). **Boas práticas para uma agenda ESG nas organizações**. IBGC.

KPMG. (2020) ESG em tempos de crise. <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2020/07/esg-em-tempos-de-crise.html> Acesso em: 18 out; 2025.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G.. (2010). **Impacto da adoção de mecanismos de governança de tecnologia de informação (TI) no desempenho da gestão da TI: Uma análise baseada na percepção dos executivos**. Revista de Ciências da Administração, 12(28), 11–39. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2010v12n28p11>

NERES, A. S. V. et al. (2025). **The relationship between ethics and corporate governance: An analysis based on the IBGC guidelines**. Aracê, 7(3), 13961–13982. <https://doi.org/10.56238/arev7n3-222>.

NEVES, J. A. B.. (2018) **Modelo de equações estruturais: Uma introdução aplicada**. Enap.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2018). **Draft policy framework on sound public governance** (Versão preliminar). <https://www.oecd.org/governance/policy-framework-on-sound-public-governance/> Acesso em: 30 out. 2025.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2017). **Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade pública**. <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf> Acesso em: 30 out. 2025.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2019). **Recomendação do Conselho sobre liderança e competência na função pública**. <http://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capabilitypt.pdf> Acesso em: 30 out. 2025.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2017). **Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade públi-**

ca. <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf> Acesso em: 30 out. 2025.

ORSOLIN, A. L. et al. (2024). **Análise dos indicadores para integração, implementação e desenvolvimento do relatório de Environmental, Social and Governance – ESG em empresas da ISE/B3**. Revista Catariense da Ciência Contábil, 23, e3515. <https://doi.org/10.16930/2237-766220243515>

QUARESMA, R. P.; OLIVEIRA, M. P. Q. de. (2024). **Análise das lógicas institucionais nas políticas ESG das dez melhores empresas no ranking da Merco Responsabilidade**. International Journal of Professional Business Review, 9(9), e04901. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i9.4901>

RIBASKI, N. G.; OLIVEIRA, M. de. (2024). **Inovando para o futuro: O papel das pequenas empresas na adoção do ESG**. Caderno Pedagógico, 21(3), e3268. <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n3-125>

RIBEIRO D. S., E.; MATOS, G. B. da C.. (2024). **Políticas públicas e sustentabilidade: Avaliação sistemática dos critérios ESG e ODS em contratos administrativos no TJRO**. Revista da Emeron, 34, 15–30. <https://doi.org/10.62009/Emeron.2764.9679n34/2024/289/p15-30>

ROEMER, E.; SCHUBERTH, F.; HENSELER, J.. (2021) HTMT2 – **An improved criterion for assessing discriminant validity in PLS-SEM**. Industrial Management & Data Systems, 121(12), 2637–2650. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>

SANTOS, J. P. dos; RIBEIRO, L. S.. (2024) **Governança ESG no agronegócio: Uma análise das tendências, práticas e lacunas**. Revista de Gestão e Secretariado, 15(9), e4162. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i9.4162>

SOARES, L. F. M.; FORMIGA, N.; TRIGUEIRO-FERNANDES, J.. (2024) **Evidência de validade de conteúdo de uma medida sobre maturidade de governança organizacional**. Revista UniAraguaia, 19(2). <https://sipe.uniaraгуаia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/1376>.

STANGE, K. T.; TOPOROSKI, E. L.. (2024) **A integração de práticas ESG sob a perspectiva da governança corporativa nas empresas**. Academia de Direito, 6, 3903–3921. <https://doi.org/10.24302/acaddir.v6.5607>.

Tribunal de Contas da União (TCU). (2020). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e outros entes jurisdicionados ao TCU** (3a ed.). TCU.

WILKINSON, N.. (2014) **A framework for organisational governance maturity: An internal audit perspective** [Doctoral dissertation]. ProQuest Dissertations and Theses.

XAVIER, F. A. et al. (2020). **Modelos de maturidade da eco-inovação: Lacunas e oportunidades para pesquisas futuras**. Brazilian Journal of Development, 6(7), 44160–44186. Retrieved May 4, 2025, from [inserir link completo]

