

**Programa de Monitoramento e Avaliação da  
Governança dos Comitês de Bacias  
Hidrográficas em Minas Gerais**

Relatório do primeiro ciclo de avaliação dos Comitês  
Biênio 2022-2023

**BELO HORIZONTE  
INSTITUTO MINEIRO DE GESTÃO DAS ÁGUAS  
2024**

**Governo do Estado de Minas Gerais**

Romeu Zema Neto  
Governador

**Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento  
Sustentável - Semad**

Marília Carvalho de Melo  
Secretária

**Instituto Mineiro de Gestão das Águas – Igam**

Marcelo da Fonseca  
Diretor Geral

Thiago Figueiredo Santana

Diretor de Gestão e Apoio ao Sistema Estadual de Gerenciamento  
de Recursos Hídricos – DGAS

Maria de Lourdes Amaral Nascimento

Gerente de Apoio aos Comitês de Bacias Hidrográficas e  
Articulação à Gestão Participativa – GECBH

**Equipe da Gerência de Apoio aos Comitês de Bacias  
Hidrográficas e Articulação à Gestão participativa – GECBH**

Eloá Aparecida de Oliveira

Fabiana Monteiro de Moura Fernandes Campos

Leandro Pinheiro Calil

Jeane Sabrina Maia

Maria de Lourdes Amaral Nascimento

Robson Rodrigues dos Santos

Vanilda Dalminda dos Santos Moreira

**IGAM**

**Rodovia João Paulo II, nº 4143 - Bairro Serra Verde - Belo  
Horizonte**

**Minas Gerais - CEP: 31630-900**

**<http://www.igam.mg.gov.br>**

## 1.INTRODUÇÃO

Com vistas ao alcance de melhores desempenhos, eficiência dos recursos públicos e incremento no *accountability* governamental, a administração pública tem sido convocada a repensar a sua gestão (Escola Nacional de Administração Pública; Abrucio, 2011).

Neste contexto, a responsabilidade de prestar contas, a transparência, a participação, o relacionamento e a eficiência tornaram-se princípios que norteiam a governança na esfera pública. (Bogoni et al, 2010, apud Castro, Silva, 2016).

De acordo com Martins; Marini (2014), apud Teixeira e Gomes (2019) a governança é entendida como direcionadora de resultado, tendo em vista estar orientada para o desempenho e a geração de valor público, sendo tais conceitos entendidos como os esforços empregados para o alcance dos resultados e aqueles auferidos pelos beneficiários das ações do poder público.

Neste sentido, com o objetivo de avaliar o desempenho das capacidades de ação dos Comitês de Bacias Hidrográficas do estado de Minas Gerais para o alcance dos resultados pretendidos, no dia 11 de dezembro de 2020, o Conselho Estadual de Recursos Hídricos de Minas Gerais (CERH-MG) aprovou a Deliberação Normativa nº 67 que “*Estabelece o Programa de Monitoramento e Avaliação da Governança dos Comitês de Bacias Hidrográficas em Minas Gerais para fins de aperfeiçoamento da gestão participativa, descentralizada e integrada*”, proposta pelo Instituto Mineiro de Gestão das Águas - Igam.

A referida norma estabelece um monitoramento anual com levantamento de dados e informações os quais subsidiam a avaliação que ocorre bienalmente para todos os Comitês de Bacias Hidrográficas de Minas Gerais (CBHs) instituídos. Com intuito de estabelecer os procedimentos necessários para o monitoramento dos indicadores e elaboração do Relatório Final de avaliação, em 24 de janeiro de 2022, o Igam publicou a Instrução de Serviço Sisema nº 01/2022<sup>1</sup>. Visto o número expressivo de indicadores e de comitês que seriam avaliados, foi elaborada uma planilha em Excel que permitisse padronização do levantamento dos dados necessários de forma que retornasse as notas

---

<sup>1</sup> Instrução de Serviço Sisema nº 01/2022 disponível em <https://comites.igam.mg.gov.br/manuais>

dos indicadores, com base nas informações que seriam inseridas pelos Comitês, otimizando assim a análise e avaliação.

Destaca-se que, a norma determina a apresentação dos resultados da avaliação do Programa para os membros da Câmara Técnica do CERH-MG competente, que procederá a análise e aprovação, podendo, inclusive, efetuar recomendações aos Comitês com vista ao fortalecimento institucional e o aperfeiçoamento da governança pública.

Dessa forma, o presente relatório tem como objetivo apresentar os resultados do primeiro ciclo de avaliação dos Comitês, biênio 2022-2023.

## 2.METODOLOGIA

### 2.1 Dos indicadores

Os monitoramentos e avaliações realizados para o biênio de 2022-2023 levaram em consideração indicadores de governança pública, bem como da governança participativa, divididos entre princípios de Governança previstos na DN CERH-MG nº 67/2020. Foram considerados os seguintes princípios e definições:

- **Accountability:** refere-se ao comprometimento da Diretoria e dos membros do Comitê com o exercício de suas funções;
- **Ambiente Institucional:** refere-se às relações interinstitucionais e os níveis de articulação intersetorial e intrassetorial;
- **Autonomia:** nível de independência da instância em relação à gestão de recursos hídricos, relacionando-se também às condições de funcionamento do Comitê;
- **Compliance:** relacionado ao atendimento das normas, determinações e demais regulamentos.
- **Equidade:** refere-se ao grau de participação e poder de influência de cada segmento nas decisões do Comitê;
- **Envolvimento comunitário:** nível de engajamento e de participação das representações sociais no âmbito do Conselho seja dos conselheiros ou do público em geral;
- **Influência política:** relações de poder nos espaços interno (relações estabelecidas entre os conselheiros) e externo (capacidade em acompanhar a implantação das políticas de recursos hídricos) do Comitê;
- **Organização:** relaciona-se à periodicidade e organização do Plenário, assim como a existência e funcionamento de câmaras técnicas e grupos de trabalho temáticos;
- **Representatividade:** relação estabelecida entre os representantes e os representados, com destaque para a interação e acompanhamento dos representantes por parte dos representados e os tipos de interesses que os conselheiros representam;

- **Transparência:** relacionado à disponibilização e divulgação de informações, bem como registros do funcionamento e decisões do Comitê em tempestividade.

Para cada princípio acima apresentado foram estabelecidos indicadores com componentes analíticos, mensuração, bem como o total por indicador conforme “Painel de Indicadores para Avaliação da Governança Pública” estabelecidos na Deliberação Normativa CERH-MG nº 67/2020.

A pontuação máxima a ser alcançada, considerando o somatório de todos os indicadores, é 86 pontos. No entanto, os indicadores referentes à gestão de conflitos pelo uso da água e outorga de grande porte não foram aplicados a todos os CBHs, sendo condicionada ao recebimento de processos das naturezas descritas no período avaliativo. Dessa forma, a pontuação final poderia alcançar, no máximo, 80 ou 74 se houver uma ou duas isenções, respectivamente.

A DN CERH-MG nº 67/2020 também estabelece uma autoavaliação com conteúdo definido. Essa, foi realizada nos anos de 2022 e 2023 por meio de um formulário eletrônico, enviado por e-mail pelos Comitês para seus respectivos conselheiros. Destaca-se que a norma prevê o preenchimento e envio de um relatório de atividades anuais preenchido pela diretoria dos Comitês.

A avaliação de cada comitê foi realizada por uma comissão composta por servidores do Igam, lotados na Gerência de Apoio aos Comitês de Bacias Hidrográficas e Articulação à Gestão Participativa – GEGBH, e um conselheiro indicado pela diretoria do respectivo CBH.

O processo de monitoramento e avaliação da Governança dos Comitês referente ao biênio 2022-2023, foi assim desenvolvido com as seguintes etapas:

- De janeiro a março de 2023: Envio, pelos CBHs, do relatório anual de atividades realizadas e o resultado das autoavaliações respondidas pelos conselheiros, ambos documentos referentes ao exercício de 2022;
- De janeiro a março de 2024: Envio, pelos CBHs, do relatório anual de atividades realizadas e o resultado das autoavaliações respondidas pelos conselheiros, ambos documentos referentes ao exercício de 2023;

- 05/03/2024: Reunião realizada pela GECBH, formato online, com membros das diretorias e funcionários que auxiliam administrativamente os CBHs (MGS ou das entidades equiparadas à agência de bacia). O encontro teve como objetivo repassar os dispositivos da DN CERH-MG nº 67/2020, destacar alguns pontos importantes da Instrução de Serviço correspondente, bem como apresentar a planilha elaborada para levantamento dos dados.
- 06/03/2024 a 30/03/2024: Encaminhamento pelos CBHs, por e-mail, da indicação de um conselheiro para compor sua respectiva Comissão de Avaliação junto com servidores da GECBH;
- 06/03/2024 a 30/04/2024: Levantamento, pelos CBHs, dos dados de 2022 e 2023 e preenchimento da planilha referente a avaliação dos indicadores;
- Maio a junho de 2024: Avaliação preliminar, pela GECBH, do preenchimento das 36 planilhas recebidas para detectar erros ou dificuldades na inserção dos dados;
- 10/06/2024 a 04/07/2024: Reuniões realizadas pela GECBH, formato online, com cada um dos 36 representantes indicados pelos CBHs para apresentação das notas preliminares, apresentando possíveis ajustes e complementações a serem efetuados;
- 15/07/2024: Após o retorno das planilhas com complementações e ajustes indicados, houve compilação das pontuações alcançadas por todos os CBHs, por indicadores, em uma planilha única para facilitar as posteriores análises.

## **2.2 Do Relatório de Atividades e da Autoavaliação de desempenho dos Comitês**

Os relatórios anuais de atividades dos Comitês, bem como a autoavaliação são documentos que devem ser apresentados pelos CBHs, referente ao ano de exercício anterior. No caso dos relatórios anuais, os auxiliares administrativos e secretaria executiva das entidades equiparadas tem o costume de elaborar estes documentos em apoio à Diretoria, dessa forma o retorno foi mais positivo.

Já no caso da autoavaliação muitos Comitês tiveram dificuldade no preenchimento dos referidos documentos, por causa do processo eleitoral global para renovação das plenárias. Normalmente, a autoavaliação é encaminhada pelo CBH aos conselheiros via e-mail, com o link do Formulário online do Google. Os auxiliares e técnicos administrativos das entidades equiparadas fazem o monitoramento desse retorno e reiteram mais de uma vez com todos os representantes, tanto por e-mail como nos grupos de Whatsapp, sobre a importância de responderem a autoavaliação. Especificamente no ano de 2023, como os conselheiros e as Diretorias tinham acabado de tomar posse e muitos não estavam presentes na composição anterior, houve grande dificuldade com o retorno dos conselheiros no preenchimento do formulário da autoavaliação sendo que o monitoramento também foi mais complicado, pois como não era obrigatória a identificação dos conselheiros não era possível saber quem já tinha respondido e quem faltava responder. Ainda, referente à autoavaliação, sugere-se que seja feito um ajuste para melhor aplicabilidade do formulário, acrescentando a opção “**não cabe**” nas perguntas.

### 3.RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, os resultados da avaliação dos indicadores referentes ao biênio 2022-2023, dos 36 Comitês instituídos à época, serão agrupados de acordo com os princípios estabelecidos na DN CERH-MG nº 67/2020 para melhor visualização. Os nomes dos CBHs serão representados por siglas, conforme quadro 01:

**Quadro 01:** Relação do nome dos Comitês de Bacias Hidrográficas

<b>SIGLAS</b>	<b>NOME DOS COMITÊS</b>
SF1	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Afluentes do Alto São Francisco
SF2	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Pará
SF3	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Paraopeba
SF4	Comitê da Bacia Hidrográfica do Entorno da Represa de Três Marias
SF5	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio das Velhas
SF6	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Rios Jequitai e Pacuí
SF7	Comitê da Bacias Hidrográfica do Rio Paracatu
SF8	Comitê da Sub Bacia Mineira do Rio Urucuia
SF9	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Afluentes Mineiros do Médio São Francisco
SF10	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Verde Grande
GD1	Comitê da Bacia Hidrográfica do Alto Rio Grande
GD2	Comitê da Bacia Hidrográfica Vertentes do Rio Grande
GD3	Comitê da Bacia Hidrográfica do Entorno do Reservatório de Furnas
GD4	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Verde
GD5	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Sapucaí

GD6	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Afluentes Mineiros dos Rios Mogi-Guaçu e Pardo
GD7	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Afluentes Mineiros do Médio Rio Grande
GD8	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Afluentes do Baixo Rio Grande
PN1	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Afluentes Mineiros Alto Paranaíba
PN2	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Araguaí
PN3	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Afluentes Mineiros do Baixo Paranaíba
DO1	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Piranga
DO2	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Piracicaba
DO3	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Santo Antônio
DO4	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Suaçuí
DO5	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Caratinga
DO6	Comitê da Bacia Hidrográfica Águas do Rio Manhuaçu
JQ1	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Afluentes Mineiros do Alto Jequitinhonha
JQ2	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Araçuaí
JQ3	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Afluentes Mineiros do Médio e Baixo Rio Jequitinhonha
PA	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Mosquito e Demais Afluentes Mineiros do Rio Pardo
PS1	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Afluentes Mineiros dos Rios Preto e Paraibuna
PS1	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Afluentes Mineiros dos Rios Pomba e Muriaé
PJ1	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Rios Piracicaba e Jaguari
MU1	Comitê da Bacia Hidrográfica dos Afluentes Mineiros do Rio Mucuri
SM	Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio São Mateus

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.1 Princípio da Transparência

Nesse princípio avaliou-se a entrega tempestiva dos documentos, para disponibilização dos dados atualizados em sítio eletrônico gerido pelo Igam. Foram levadas em consideração as “Informações Institucionais” referentes à lista atualizada da diretoria e convocações/pautas das reuniões, e “Informações decisórias das plenárias” referentes às atas, listas de presença, monitoramento de frequência acumulada, cronograma de reuniões e deliberações. No quadro 02 estão dispostas as notas dos indicadores separadamente por Comitê, bem como as notas de referências.



**Quadro 02:** Notas referentes ao Princípio da Transparência

Comitês	Indicadores							Total
	Diretoria atualizada	Pautas tempestivas	Atas das reuniões	Lista de presença das reuniões	Monitoramento de frequência	Deliberações, moções e outros atos	Cronograma de reuniões	
PN1	2,00	6,00	1,43	1,00	1,00	3,00	1,00	15,43
PN2	2,00	5,41	2,00	1,00	0,94	2,86	1,00	15,22
PN3	2,00	2,00	1,67	1,00	1,00	3,00	1,00	11,67
SF1	2,00	5,63	1,43	0,43	0,43	2,08	1,00	13,00
SF2	2,00	5,47	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	15,47
SF3	2,00	6,00	1,11	1,00	1,00	0,60	0,50	12,21
SF4	2,00	5,40	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	15,40
SF5	2,00	5,67	1,86	0,93	0,93	2,21	1,00	14,60
SF6	2,00	6,00	2,00	1,00	1,00	2,70	1,00	15,70
SF7	2,00	5,10	1,69	1,00	1,00	3,00	1,00	14,79
SF8	2,00	5,65	1,38	1,00	0,69	3,00	0,00	13,72
SF9	2,00	3,12	0,89	1,00	0,78	2,25	1,00	11,04
SF10	2,00	3,53	0,40	1,00	1,00	1,20	0,50	9,63
GD1	2,00	5,00	0,73	0,64	0,55	1,50	0,00	10,42
GD2	2,00	5,45	1,40	0,90	0,80	3,00	1,00	14,55
GD3	2,00	4,15	0,57	0,29	0,29	1,85	0,50	9,65
GD4	2,00	4,67	1,38	0,69	0,69	2,75	0,5	12,68
GD5	2,00	3,00	0,00	0,67	0,67	2,40	1,00	9,74
GD6	2,00	3,46	1,60	0,40	0,00	3,00	1,00	11,46
GD7	2,00	5,67	1,82	0,82	0,82	2,70	1,00	14,83
GD8	2,00	5,29	1,69	1,00	1,00	3,00	1,00	14,98
MU1	2,00	4,59	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	14,59
PJ1	2,00	4,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	9,00
PS1	2,00	4,50	2,00	1,00	1,00	2,81	1,00	14,31
PS2	2,00	5,54	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	15,54
JQ1	2,00	6,00	1,43	1,00	1,00	2,50	1,00	14,93
JQ2	2,00	6,00	1,14	1,00	0,86	1,67	0,50	13,17
JQ3	2,00	2,77	1,25	1,00	0,88	2,57	1,00	11,47
DO1	2,00	6,00	2,00	0,11	0,00	0,00	1,00	11,11
DO2	2,00	6,00	2,00	0,20	0,00	0,00	1,00	11,20
DO3	2,00	6,00	2,00	0,13	0,00	0,00	1,00	11,13
DO4	2,00	5,66	2,00	0,10	0,00	0,00	1,00	10,76
DO5	2,00	6,00	2,00	0,13	0,00	0,00	1,00	11,13
DO6	2,00	6,00	2,00	0,00	0,00	0,00	1,00	11,00
SM	2,00	6,00	1,75	0,63	0,63	3,00	1,00	15,00
PA	2,00	4,50	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	9,50
Notas de referência	2,00	6,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	16,00

Fonte: Elaborado pelos autores

No indicador “Diretoria atualizada” todos receberam nota máxima, visto que já é praxe o encaminhamento dessas informações pelos CBHs sempre que ocorre eleição para os cargos, seja no início da gestão ou quando ocorre recomposição no caso de vacância durante o mandato. Destaca-se que as informações encaminhadas no prazo são

necessárias, inclusive, para realizar o cadastro dos membros eleitos no Sistema Eletrônico de Informação - SEI.

O indicador que diz respeito à tempestividade das pautas refere-se não somente às reuniões plenárias como também às reuniões de Câmaras Técnicas (CTs) e Grupos de Trabalhos (GTs) instituídos. Apesar de somente 11 CBHs alcançarem pontuação máxima, a média dos demais é de 4,61 pontos, o que corresponde a 76,83% da nota. Durante a análise das informações, notou-se que a perda na pontuação ocorreu, na maior parte, no envio das pautas das reuniões de CTs e GTs. Essa situação pode ser decorrente ao fato de que vários CBHs possuem prazo regimental estabelecido somente para reuniões plenárias e não foi observado o definido na DN CERH-MG nº 67/2020.

Quanto a entrega tempestiva dos documentos pós reunião, nota-se que menos da metade alcançou pontuação máxima para as atas (13), monitoramento de frequência acumulada (13) e deliberações (14). Já para entrega das listas de presença, 18 CBHs (50%) ficaram com pontuação máxima. No que se refere ao cronograma de reuniões, verifica-se um número mais expressivo (27), visto que se trata de um documento previsto nos regimentos internos.

Neste sentido, percebe-se uma boa efetividade na transparência das ações da grande maioria dos CBHs, o que oportuniza a publicização de suas atividades em tempo hábil incentivando, assim, a participação da sociedade nas decisões relacionadas a gestão dos recursos hídricos nas bacias hidrográficas.

### **3.2 Princípio da Equidade**

Neste princípio foi avaliado o percentual médio de frequência de cada segmento nas reuniões plenárias realizadas durante o período de avaliação, sendo a mensuração do indicador baseada nas seguintes faixas: 75% até 100% = 3 pontos; acima de 50% até 75% = 2 pontos; acima de 25% até 50% = 1 ponto; até 25% = 0 pontos. No quadro 03 estão dispostas as notas alcançadas por cada segmento por Comitê. Cabe destacar que os CBHs SF3 e SF10 possuem em sua composição a participação do Poder Público Federal. Logo, foi feita uma proporção considerando a pontuação máxima de 12 pontos para todos os segmentos.

**Quadro 03:** Notas referentes ao Princípio da Equidade

Comitês	Participação por Segmentos					Total
	Poder Público Federal	Poder Público Estadual	Poder Público Municipal	Usuários de Recursos Hídricos	Sociedade Civil	
PN1	-	2,00	2,00	3,00	2,00	9,00
PN2	-	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00
PN3	-	2,00	3,00	3,00	3,00	11,00
SF1	-	2,00	2,00	2,00	2,00	8,00
SF2	-	2,00	2,00	2,00	2,00	8,00
SF3	1,60	1,60	1,60	1,60	2,40	8,80
SF4	-	2,00	2,00	3,00	2,00	9,00
SF5	-	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00
SF6	-	3,00	2,00	2,00	3,00	10,00
SF7	-	3,00	3,00	3,00	3,00	12,00
SF8	-	3,00	1,00	3,00	2,00	9,00
SF9	-	2,00	2,00	2,00	2,00	8,00
SF10	1,60	2,40	1,60	2,40	1,60	9,60
GD1	-	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00
GD2	-	2,00	2,00	2,00	2,00	8,00
GD3	-	1,00	2,00	3,00	2,00	8,00
GD4	-	3,00	3,00	2,00	3,00	11,00
GD5	-	2,00	2,00	2,00	1,00	7,00
GD6	-	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00
GD7	-	2,00	3,00	3,00	2,00	10,00
GD8	-	2,00	2,00	3,00	2,00	9,00
MU1	-	3,00	2,00	2,00	3,00	10,00
PJ1	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PS1	-	2,00	2,00	2,00	3,00	9,00
PS2	-	2,00	3,00	2,00	3,00	10,00
JQ1	-	3,00	2,00	2,00	2,00	9,00
JQ2	-	2,00	3,00	2,00	2,00	9,00
JQ3	-	3,00	1,00	1,00	2,00	7,00
DO1	-	2,00	1,00	2,00	1,00	6,00
DO2	-	2,00	3,00	3,00	2,00	10,00
DO3	-	1,00	2,00	2,00	2,00	7,00
DO4	-	2,00	2,00	2,00	2,00	8,00
DO5	-	1,00	2,00	2,00	2,00	7,00
DO6	-	2,00	2,00	1,00	2,00	7,00
SM	-	2,00	3,00	2,00	2,00	9,00
PA	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nota de referência						12,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se que apenas 3 CBHs (SF5, SF7 e PN2) alcançaram a nota máxima para todos os segmentos. Os CBHs PA e PJ1 não apresentaram informações quanto a participação dos segmentos nas reuniões plenárias, o que impossibilitou mensurar a nota e consequentemente fez com que suas notas ficassem zeradas. Ao levar em consideração as participações em todos os Comitês, observa-se que não há destaque de nenhum segmento específico, visto que a média das notas foram muito próximas. O mesmo não ocorre em alguns comitês, em que durante o período avaliatório registraram a participação maior de um ou dois segmentos em detrimento dos demais. Cabe destacar que uma pontuação geral baixa influencia diretamente na falta de quórum de instalação para as reuniões plenárias. As variações podem decorrer por diversos motivos que, nesse momento, não foram aprofundados. No entanto, as pontuações podem sinalizar o(s) segmento(s) em que se faz necessária uma maior mobilização e sensibilização para participação mais efetiva.

Destaca-se que percentual exigido pelo indicador é maior que o quórum qualificado regimental (2/3 dois terços, 66,66%). Assim, foi sugerido pelos CBHs a revisão das faixas de percentual de participação para pontuação. Destaca-se, ainda, que na aplicação desse indicador os CBHs tiveram a oportunidade de acompanhar a participação dos segmentos e, caso necessário, podem adotar estratégias com vistas a tornar mais efetiva a participação dos segmentos.

### **3.3 Princípio de Accountability**

O princípio de Accountability possui o componente analítico de “Qualificação” que avalia a taxa de participação das entidades que compõem os CBHs nos cursos do Programa Estadual Integração dos Saberes. A mensuração da nota é feita por faixas de porcentagens em que até 25%= 0; acima de 25% até 50%= 4; acima de 50% até 75%= 6 e acima de 75% até 100%= 8pts. Possui também o componente analítico de “Planejamento” que avalia os planos de trabalho das chapas das diretorias no momento de candidatura, bem como o número de reuniões plenárias realizadas. As notas referentes aos indicadores desse princípio estão indicadas no quadro 04.

**Quadro 04:** Notas referentes ao Princípio da Accountability

Comitês	Indicadores			Total
	Qualificação	Plano de trabalho	Reuniões anuais	
PN1	0,00	2,00	2,00	4,00
PN2	4,00	2,00	6,00	12,00
PN3	0,00	2,00	2,00	4,00
SF1	0,00	2,00	6,00	8,00
SF2	0,00	2,00	4,00	6,00
SF3	0,00	2,00	6,00	8,00
SF4	0,00	2,00	6,00	8,00
SF5	0,00	2,00	6,00	8,00
SF6	0,00	2,00	6,00	8,00
SF7	0,00	2,00	6,00	8,00
SF8	0,00	2,00	6,00	8,00
SF9	4,00	2,00	6,00	12,00
SF10	0,00	2,00	2,00	4,00
GD1	0,00	2,00	6,00	8,00
GD2	0,00	2,00	6,00	8,00
GD3	0,00	2,00	2,00	4,00
GD4	0,00	2,00	6,00	8,00
GD5	0,00	2,00	2,00	4,00
GD6	0,00	2,00	2,00	4,00
GD7	0,00	2,00	6,00	8,00
GD8	0,00	2,00	6,00	8,00
MU1	0,00	2,00	6,00	8,00
PJ1	0,00	2,00	2,00	4,00
PS1	0,00	2,00	6,00	8,00
PS2	0,00	2,00	2,00	4,00
JQ1	0,00	2,00	2,00	4,00
JQ2	0,00	2,00	2,00	4,00
JQ3	0,00	2,00	4,00	6,00
DO1	0,00	2,00	6,00	8,00
DO2	0,00	2,00	6,00	8,00
DO3	0,00	2,00	4,00	6,00
DO4	0,00	2,00	6,00	8,00
DO5	0,00	2,00	4,00	6,00
DO6	0,00	2,00	2,00	4,00
SM	0,00	2,00	4,00	6,00
PA	0,00	2,00	2,00	4,00
Notas de referência	8,00	2,00	6,00	<b>16,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

No indicador “Qualificação” para alcançar uma pontuação mínima, 4 pontos, era necessário que pelo menos 25% das entidades, que compõem o Comitê, tivessem realizado pelo menos um curso de capacitação, fato ocorrido somente nos CBHs SF9 e PN2. Neste sentido, 94,44% dos CBHs não pontuaram nesse indicador. Destaca-se que em 2023, em face do processo eleitoral e, em consequência, a alteração de representantes, houve uma grande dificuldade dos CBHs em realizarem o levantamento, com retorno das informações por parte dos conselheiros que participaram de capacitação, visto que não é um hábito deles encaminharem informações dos cursos de qualificação que realizam.

Ademais, foi sugerido pelos os CBHs que a mensuração desse indicador fosse alterada, no sentido de pontuar o número de capacitações feitas pelos conselheiros e não o número de entidades que fizeram as capacitações. Essa alteração faz-se necessária, pois vários conselheiros realizaram mais de uma capacitação no período de avaliação, no entanto, para fins de mensuração só foi computado uma única vez.

No indicador “Plano de Trabalho” todos os CBHs pontuaram com nota máxima. Cabe destacar que a apresentação do documento já é uma exigência prevista no Regimento Interno quando da inscrição da chapa para se candidatar aos cargos da diretoria, bem como sua apresentação na reunião de eleição.

No indicador “Número de reuniões anuais” para que o Comitê obtivesse a nota máxima, precisaria realizar mais de 4 reuniões por ano, ou seja, 8 reuniões durante o período avaliatório (2022-2023). Assim, 19 CBHs obtiveram nota máxima. Alguns CBHs não alcançaram a referida nota tendo em vista que têm o costume de inserir no planejamento anual a programação de exatamente 4 reuniões ordinárias. Sendo assim, 5 CBHs obtiveram nota 4 que corresponde à realização de 8 reuniões, e 12 CBHs ficaram com nota 2, indicando que realizaram menos de 8 reuniões durante os dois anos.

Vale destacar que, mais importante do que o número de reuniões realizadas é a relevância dos pontos de pauta em favor da gestão dos recursos hídricos na bacia.

### **3.4 Princípio de Compliance**

Nesse princípio foi avaliado o atendimento das normas, determinações e demais regulamentos envolvendo a formalização das decisões deliberadas em plenária,

discussões sobre elaboração e execução do plano de bacia e enquadramento, Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos, bem como referentes às outorgas coletivas e outorgas de grande porte. As notas referentes aos indicadores desse princípio estão indicadas no quadro 05.

**Quadro 05:** Notas referentes ao Princípio de Compliance

Comitês	Indicadores					Total
	Formalização das decisões	PDRH e ECA	Cobrança pelo uso de recursos hídricos	Gestão de conflitos pelo uso da água	Outorga de grande porte	
PN1	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	28,00
PN2	6,00	4,00	6,00	0,00	6,00	22,00
PN3	6,00	6,00	6,00	6,00	Isento	24,00
SF1	6,00	6,00	6,00	Isento	Isento	18,00
SF2	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	30,00
SF3	6,00	6,00	6,00	Isento	6,00	24,00
SF4	6,00	6,00	6,00	Isento	Isento	18,00
SF5	6,00	6,00	6,00	Isento	6,00	24,00
SF6	6,00	0,00	6,00	6,00	Isento	18,00
SF7	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	30,00
SF8	6,00	6,00	6,00	Isento	6,00	24,00
SF9	2,00	2,00	6,00	6,00	Isento	16,00
SF10	6,00	6,00	6,00	Isento	Isento	18,00
GD1	4,00	0,00	6,00	Isento	Isento	10,00
GD2	4,00	0,00	6,00	Isento	Isento	10,00
GD3	6,00	4,00	6,00	Isento	Isento	16,00
GD4	6,00	2,00	6,00	Isento	6,00	20,00
GD5	6,00	6,00	6,00	Isento	0,00	18,00
GD6	6,00	6,00	6,00	Isento	2,00	20,00
GD7	6,00	4,00	6,00	Isento	6,00	22,00
GD8	6,00	2,00	6,00	Isento	6,00	20,00
MU1	6,00	2,00	6,00	Isento	Isento	14,00
PJ1	0,00	0,00	0,00	Isento	6,00	6,00
PS1	6,00	6,00	6,00	Isento	6,00	24,00
PS2	6,00	2,00	6,00	Isento	6,00	20,00
JQ1	6,00	2,00	6,00	Isento	Isento	14,00
JQ2	6,00	4,00	6,00	Isento	6,00	22,00
JQ3	6,00	4,00	2,00	0,00	6,00	18,00
DO1	6,00	6,00	6,00	Isento	6,00	24,00
DO2	6,00	6,00	6,00	Isento	6,00	24,00
DO3	6,00	6,00	4,50	Isento	6,00	22,50
DO4	6,00	6,00	4,50	Isento	6,00	22,50
DO5	6,00	6,00	6,00	Isento	6,00	24,00
DO6	6,00	6,00	6,00	Isento	Isento	18,00
SM	4,00	6,00	6,00	Isento	Isento	16,00
PA	0,00	0,00	2,00	Isento	Isento	2,00
Notas de referência	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	<b>30,00</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores

No indicador “Formalização das decisões” foi levado em conta o número de deliberações em relação ao número de reuniões realizadas, sendo que acima de 0,75 =6 pontos;



acima de 0,50 até 0,75 = 4 pontos; acima de 0,25 até 0,50 = 2 pontos e até 0,25 = 0 pontos. Dos 36 Comitês avaliados, 83% alcançaram nota máxima, 8% ficaram com nota 4; 3% com nota 2 e 6% não pontuaram.

Destaca-se que a exigência de que haja deliberações em todas as reuniões nem sempre está contribuindo para o aprimoramento da governança dos Comitês. Por esse motivo, alguns CBHs obtiveram notas menores tendo em vista não ter havido deliberação em todas as reuniões realizadas. Sugere-se, assim, não vincular o número de deliberações ao número de reuniões realizadas.

No indicador “Frequência de pontos de pautas sobre elaboração e execução do Plano de Bacia e Enquadramento dos Corpos de Água” foi mensurado o número de ocorrência dos temas relacionados aos instrumentos de gestão nas pautas das reuniões dividido pelo número de reuniões, com a seguinte pontuação: igual ou maior a 1 = 6 pontos; acima de 0,5 até 1 = 4 pontos; acima de 0,25 até 0,5 = 2 pontos e 0,25 = 0 ponto. Nesse indicador, 19 CBHs tiram nota máxima, sendo que desses, 10 não possuem a Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos implementada, destacando-se assim, a ótima pontuação desses CBHs nesse indicador, pois mesmo com ausência de entidade equiparada e recursos para a implementação das ações estão discutindo com efetividade esses importantes instrumentos de gestão.

Considera-se esse indicador de fundamental importância tendo em vista a relevância da discussão e implementação dos instrumentos de gestão de recursos hídricos previstos nos Planos Diretores de Recursos Hídricos.

Quanto ao indicador Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos o mesmo foi mensurado levando em consideração metodologias diferentes para Comitês com Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos implementada e Comitês que ainda não tinham implementado.

- Para os Comitês com Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos implementada foi estabelecido o envio tempestivo dos seguintes documentos, aprovados pela plenária: deliberação do Plano Orçamentário Anual da Agência de Bacia ou Entidade Equiparada (POA); deliberação ou revisão do Plano Plurianual de Aplicação (PPA); deliberação do relatório de execução do Orçamento Anual da Agência de Bacia ou Entidade Equiparada; deliberação do relatório anual de execução do Plano Plurianual de Aplicação; retorno de avaliação dos conselheiros referente a atuação da Agência de Bacia ou Entidade Equiparada. No entanto, foi possível somente a mensuração da deliberação do POA e PPA, visto que os relatórios não são aprovados pelas plenárias e não houve avaliação dos conselheiros nos anos avaliatórios.

Com exceção dos CBHs DO3, DO4 e PJ1 os demais alcançaram a pontuação máxima. Percebe-se que os Comitês que têm a Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos implementada bem como a Entidade Equiparada à Agência de Bacia não tiveram muito problema no cumprimento desse indicador face às exigências contidas no Contrato de Gestão entre o Igam e as Entidades. O CBH DO3 não deliberou seu Plano Plurianual em tempo hábil tendo em vista sua pauta estar trancada por ausência de aprovação de seu regimento interno conforme previsão da DN CERH-MG nº 69/2021. No CBH DO4, houve encaminhamento intempestivo e o PJ1, apesar de já ter a Cobrança implementada, ainda não possui os documentos exigidos elaborados.

- Para os Comitês sem Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos foi levado em consideração o estágio de implementação da Cobrança no final do período avaliatório, dentro das seguintes pontuações: Existe deliberação de metodologia CRH e indicação de entidade = 6 pontos; discussão sobre CRH no âmbito da plenária = 4 pontos; discussão sobre CRH no âmbito do GT = 2 pontos; não existe discussão = 0 ponto.

Tendo em vista a implementação da Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos por meio do Decreto nº 48.160, de 24/03/2021, em todas as bacias do Estado, quase a totalidade dos Comitês de Bacias alcançaram nota máxima neste indicador, visto que foram aprovadas as deliberações de metodologia da Cobrança até o final de 2023. As exceções ocorreram no JQ3 e PA os quais não conseguiram deliberar, em tempo hábil, os processos em suas plenárias, sendo necessário encaminhá-los ao CERH para aprovação. Cabe destacar que para fins de avaliação, a pontuação máxima não considerou a deliberação de indicação de entidade equiparada à Agência de Bacia, visto que essa deliberação não ocorre concomitantemente com a definição da metodologia a ser aplicada.

No indicador referente aos processos de outorgas coletivas, foi mensurado o número de editais dividido pelo número total de processos de outorgas coletivas encaminhadas ao Comitê, dentro das seguintes pontuações: Igual a 1 = 6 pontos; acima de 0,5 até < 1 = 4 pontos; acima de 0,25 até 0,5 = 2 pontos; até 0,25 = 0 ponto. Esse indicador foi aplicado somente aos 8 CBHs que receberam processos de outorgas coletivas com vistas a elaboração do edital de convocação ou convocar reunião de instalação das Comissões Gestoras Locais nos anos de 2022-2023. Desses somente os CBHs PN2 e

JQ3 não pontuaram tendo em vista que receberam processos, no entanto não publicaram o Edital dentro do prazo estipulado.

No indicador referente aos processos de outorga de grande porte encaminhados ao Comitê, mensurou-se o número de outorgas deliberadas dividido pelo número total de outorgas encaminhadas ao Comitê sendo: Igual a 1 = 6 pontos; acima de 0,5 até < 1 = 4 pontos; acima de 0,25 até 0,5 = 2 pontos; até 0,25 = 0 ponto.

Dos 22 CBHs que foram avaliados nesse indicador somente o CBH GD5 não pontuou uma vez que dos 06 (seis) processos de outorga enviados, no biênio 2022-2023, apenas 1 (um) foi deliberado pelo CBH e os demais tiveram que ser encaminhados para aprovação do CERH/MG. Já o CBH GD6 obteve a nota 2 tendo em vista que dos 06 (seis) processos enviados, 03 (três) foram deliberados pela plenária e os outros 3 (três) foram enviados para aprovação do CERH-MG.

### **3.5 Ambiente Institucional**

Neste princípio foi avaliado o Ambiente Institucional dos Comitês, no âmbito das Articulações interinstitucionais, parcerias e eventos promovidos ou apoiados pelo Comitê com outras instituições, bem como participação em eventos de integração, sendo 1 (um) ponto por evento até o limite de 6 pontos e 1 (um) ponto por participação em eventos de integração representando o Comitê, até o limite de 6 (seis) pontos. As notas referentes aos indicadores desse princípio estão indicadas no quadro 06.

**Quadro 06:** Notas referentes ao Princípio de Ambiente Institucional

Comitês	Indicadores		Total
	Articulações interinstitucionais	Participação em eventos de integração	
PN1	2,00	6,00	8,00
PN2	6,00	6,00	12,00
PN3	0,00	6,00	6,00
SF1	6,00	3,00	9,00
SF2	6,00	6,00	12,00
SF3	1,00	4,00	5,00
SF4	6,00	6,00	12,00
SF5	6,00	6,00	12,00
SF6	0,00	6,00	6,00
SF7	6,00	6,00	12,00
SF8	6,00	6,00	12,00
SF9	3,00	6,00	9,00
SF10	6,00	6,00	12,00
GD1	0,00	6,00	6,00
GD2	0,00	5,00	5,00
GD3	0,00	4,00	4,00
GD4	0,00	6,00	6,00
GD5	0,00	6,00	6,00
GD6	0,00	2,00	2,00
GD7	0,00	6,00	6,00
GD8	3,00	6,00	9,00
MU1	6,00	6,00	12,00
PJ1	0,00	1,00	1,00
PS1	2,00	6,00	8,00
PS2	1,00	6,00	7,00
JQ1	0,00	6,00	6,00
JQ2	1,00	4,00	5,00
JQ3	0,00	4,00	4,00
DO1	5,00	6,00	11,00
DO2	6,00	6,00	12,00
DO3	6,00	6,00	12,00
DO4	5,00	6,00	11,00
DO5	4,00	6,00	10,00
DO6	5,00	6,00	11,00
SM	0,00	6,00	6,00
PA	2,00	1,00	3,00
Notas de referência	6,00	6,00	<b>12,00</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores

De forma geral, no que se refere a firmar parcerias, promover ou apoiar eventos com outras instituições, 23 CBHs apresentaram o registro de pelo menos um evento e desses, 11 CBHs indicaram 6 (seis) ou mais. Já no indicador referente a participações em eventos de integração, nota-se que todos os comitês pontuaram sendo que 97,20% alcançaram nota máxima, indicando que houve participação em mais de 6(seis) eventos.

Durante a etapa de apuração das notas pelos registros, foi identificado que a maior parte das participações registradas foram referentes às reuniões do Fórum Mineiro e Fórum Nacional de Comitês de Bacias Hidrográficas e que em um mesmo evento ocorreu a participação de mais de um representante por Comitê.

### **3.6 Notas Finais**

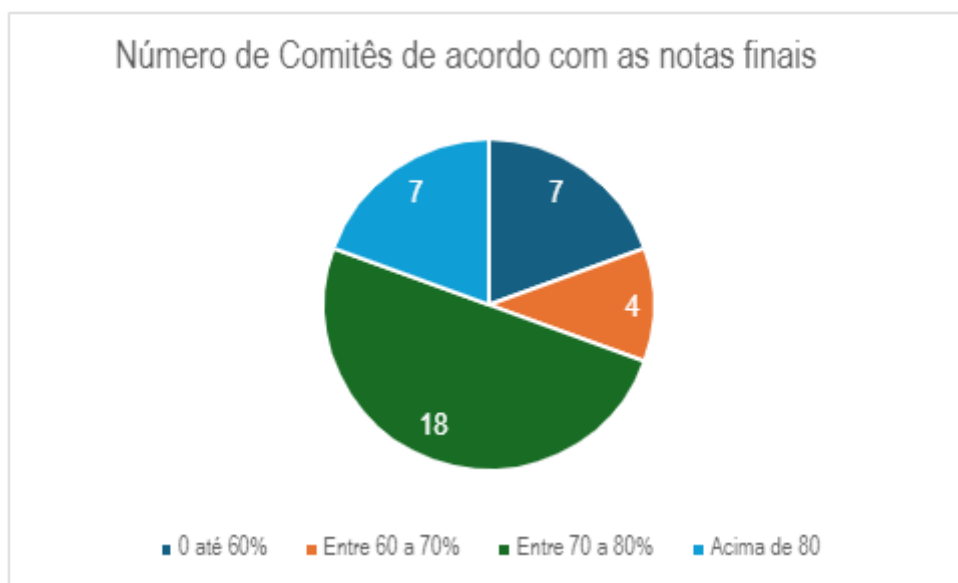
Por fim, o quadro 07 e a Figura 01 apresentam as notas finais da Avaliação de Governança dos Comitês de Bacias Hidrográficas de Minas Gerais. Observa-se que os resultados refletem a complexidade e a diversidade dos desafios enfrentados por esses Comitês. Por meio das notas atribuídas, é possível identificar tanto os pontos fortes quanto as áreas que necessitam de maior atenção e desenvolvimento. O desempenho geral indica que, embora existam aspectos que já estão bem estruturados e funcionando adequadamente, há também aqueles CBHs que necessitam aprimorar sua governança, fortalecer a participação dos conselheiros nas capacitações e melhorar a eficiência na execução de alguns indicadores para que a gestão participativa dos recursos hídricos aconteça de forma eficaz e qualitativa.

**Quadro 07: Notas finais**

Comitês	Princípios					Resultado		Nota de Referência
	Transparência	Equidade	Accountability	Compliance	Ambiente Institucional	Total	(%)	
PN1	15,43	9,00	4,00	28,00	8,00	64,43	74,92%	86,00
PN2	15,22	12,00	12,00	22,00	12,00	73,22	85,14%	86,00
PN3	11,67	11,00	4,00	24,00	6,00	56,67	70,83%	80,00
SF1	13,00	8,00	8,00	18,00	9,00	56,00	75,67%	74,00
SF2	15,47	8,00	6,00	30,00	12,00	71,47	83,11%	86,00
SF3	12,21	8,80	8,00	24,00	5,00	58,01	72,51%	80,00
SF4	15,40	9,00	8,00	18,00	12,00	62,40	84,32%	74,00
SF5	14,60	12,00	8,00	24,00	12,00	70,60	88,25%	80,00
SF6	15,70	10,00	8,00	18,00	6,00	57,70	72,13%	80,00
SF7	14,79	12,00	8,00	30,00	12,00	76,79	89,29%	86,00
SF8	13,72	9,00	8,00	24,00	12,00	66,72	83,40%	80,00
SF9	11,04	8,00	12,00	16,00	9,00	56,04	70,05%	80,00
SF10	9,63	9,60	4,00	18,00	12,00	53,23	71,93%	74,00
GD1	10,41	4,00	8,00	10,00	6,00	38,41	51,91%	74,00
GD2	14,55	8,00	8,00	10,00	5,00	45,55	61,55%	74,00
GD3	9,64	8,00	4,00	16,00	4,00	41,64	56,27%	74,00
GD4	12,68	11,00	8,00	20,00	6,00	57,68	72,10%	80,00
GD5	9,74	7,00	4,00	18,00	6,00	44,74	55,93%	80,00
GD6	11,46	4,00	4,00	20,00	2,00	41,46	51,83%	80,00
GD7	14,83	10,00	8,00	22,00	6,00	60,83	76,04%	80,00
GD8	14,98	9,00	8,00	20,00	9,00	60,98	76,23%	80,00
MU1	14,59	10,00	8,00	14,00	12,00	58,59	79,18%	74,00
PJ1	9,00	0,00	4,00	6,00	1,00	20,00	25,00%	80,00
PS1	14,31	9,00	8,00	24,00	8,00	63,31	79,14%	80,00
PS2	15,54	10,00	4,00	20,00	7,00	56,54	70,68%	80,00
JQ1	14,93	9,00	4,00	14,00	6,00	47,93	64,77%	74,00
JQ2	13,17	9,00	4,00	22,00	5,00	53,17	66,46%	80,00
JQ3	11,47	7,00	6,00	18,00	4,00	46,47	54,03%	86,00
DO1	11,11	6,00	8,00	24,00	11,00	60,11	75,14%	80,00
DO2	11,20	10,00	8,00	24,00	12,00	65,20	81,50%	80,00
DO3	11,13	7,00	6,00	22,50	12,00	58,63	73,28%	80,00
DO4	10,76	8,00	8,00	22,50	11,00	60,26	75,32%	80,00
DO5	11,13	7,00	6,00	24,00	10,00	58,13	72,66%	80,00
DO6	11,00	7,00	4,00	18,00	11,00	51,00	68,92%	74,00
SM	15,00	9,00	6,00	16,00	6,00	52,00	70,27%	74,00
PA	9,50	0,00	4,00	2,00	3,00	18,50	25,00%	74,00

Fonte: Elaborado pelos autores

**Figura 01:** Número de Comitês de acordo com as notas finais



**Fonte:** Elaborado pelos Autores

Nota-se 19,44% dos Comitês alcançaram nota final entre 0 e 70%; 11,8% dos CBHs nota final entre 60 a 70%; 50% dos CBHs apresentaram nota final entre 70 e 80% e 19,44% dos CBHs ficaram com nota acima de 80 pontos.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Deliberação Normativa do Conselho Estadual de Recursos Hídricos de Minas Gerais referente ao monitoramento da Governança dos Comitês de Bacias Hidrográficas foi um passo importante para o aperfeiçoamento da gestão participativa, descentralizada e integrada da gestão dos recursos hídricos.

O monitoramento contínuo proporciona uma oportunidade de melhorar as práticas, rotinas e processos dos comitês, promovendo a evolução constante, o atendimento ao previsto no Regimento Interno e a governança do Comitê dentro e fora da sua área de atuação. Os dados e informações coletados através do monitoramento fornecem uma base sólida para a tomada de decisões, ajudando a identificar problemas e oportunidades de forma mais precisa.

O monitoramento realizado oportunizou ainda, uma maior participação social dos diversos atores envolvidos, incluindo a sociedade civil, usuários de água e poder público. Através dessa avaliação foi possível também identificar as áreas de ineficiência.

Observou-se, durante o processo, que alguns indicadores não são tão eficazes, sendo, portanto, necessário que o CERH-MG implemente medidas corretivas na normativa, aumentando assim a eficácia do instrumento e dando respaldo para que os CBHs possam ser avaliados de maneira mais ampla e justa. Essa revisão é fundamental para garantir que o próximo ciclo seja ainda mais alinhado às reais necessidades e objetivos dos CBHs.

Embora existam desafios e possíveis contratempos na implementação do instrumento de avaliação, os benefícios em termos de transparência, eficiência, e participação social são muito significativos. Nesse sentido, no encerramento deste primeiro ciclo de monitoramento da Governança dos Comitês de Bacias Hidrográficas de Minas Gerais, é importante ressaltar que, apesar dos desafios enfrentados, alcançou-se bons resultados. A experiência adquirida neste primeiro ciclo será valiosa para os próximos passos, permitindo-nos aperfeiçoar o processo de monitoramento e fortalecer ainda mais a governança dos recursos hídricos em Minas Gerais.

#### **Recomendações para o próximo ciclo:**

1. Manter uma capacitação contínua com vistas ao monitoramento dos indicadores previstos na Deliberação. Responsável: Igam/GECBH;
2. Promover um maior engajamento dos Conselheiros para aumentar a aceitação e a participação no processo de monitoramento. Responsáveis: Diretoria dos CBHs, Auxiliares Administrativos e Entidades Equiparadas à Agência de Bacia;
3. Implementar medidas corretivas na norma, por meio da revisão dos indicadores e critérios de mensuração, com intuito de buscar um maior alinhamento com as reais necessidades e objetivos dos CBHs. Responsáveis: CERH-MG, Igam.



## 5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

Castro, Silva. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: Uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. 2016. Disponível em <https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/17381726.html>. Acesso em 07 de agosto de 2024.

Escola Nacional de Administração Pública (Enap); Abrucio, F. L. Disciplina 3.1: debate contemporâneo da gestão pública. 2011. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1021>. Acesso em 07 de agosto de 2024.

Teixeira, Gomes. Governança pública: uma revisão conceitual. 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/Igam/Downloads/3089-Texto%20do%20Artigo-12787-1-10-20191227%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Igam/Downloads/3089-Texto%20do%20Artigo-12787-1-10-20191227%20(1).pdf). Acesso em 07 de agosto de 2024.