



GOVERNANÇA PÚBLICA MUNICIPAL

TRANSFORMANDO
SUA ADMINISTRAÇÃO



REDE GOVERNANÇA

BRASIL



GOVERNANÇA PÚBLICA MUNICIPAL

TRANSFORMANDO SUA ADMINISTRAÇÃO



2020 Rede Governança Brasil - RGB, Confederação Nacional de Municípios - CNM, Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul - TCE-MS, Instituto Latino-Americano de Governança e Compliance Público - IGCP, NT Editora e apoio Escola Nacional de Administração Pública - Enap.

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte. Todavia, a reprodução não autorizada para fins comerciais desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais, conforme Lei nº 9.610/1998.

Distribuição gratuita - Venda proibida

ELABORAÇÃO:

Rede Governança Brasil - RGB

Cláudio Sarian Autounian

Cristiane Nardes Farinon

Confederação Nacional de Municípios - CNM

Diana Vaz de Lima

Elena Pacita Lois Garrido

Luciane Guimarães Pacheco

Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul - TCE MS

Ariene Rezende do Carmo Castro

Douglas Avedikian

Pryscilla Pereira de Araújo

Instituto Latino-Americano de Governança e Compliance Público - IGCP

Marcelo Becker

EQUIPE NT EDITORA:

Coordenador de Produção

Andrei Simão

Design Instrucional

Vinicius Magalhães Abreu da Silva

Revisão

Michael da Silva Jacinto

Renata Marisa Kuhn

Editoração Eletrônica

Kaleo Amorim

Projeto Gráfico

Kaleo Amorim

Ilustração

Daniel Motta

Capa

Rodrigo Souza

NT Editora, uma empresa do Grupo NT

SCS Quadra 2 - Bl. C - 4º andar - Ed. Cedro II

CEP 70.302-914 - Brasília - DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

www.nteditora.com.br e www.grupont.com.br

Digital Object Identifier System: <https://doi.org/10.29327/526223>

Governança pública municipal: Transformando sua administração / Instituto Latino-Americano de Governança e Compliance Público, coordenação - 1. ed. - Brasília: NT Editora, 2020.

96 p. il. ; 21,0 X 29,7 cm.

Inclui Bibliografia.

Esta publicação é resultado de parceria entre a Rede Governança Brasil (RGB), NT Editora, Confederação Nacional de Municípios (CNM), Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul (TCE MS), Instituto Latino-Americano de Governança e Compliance Público (IGCP), com o apoio da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

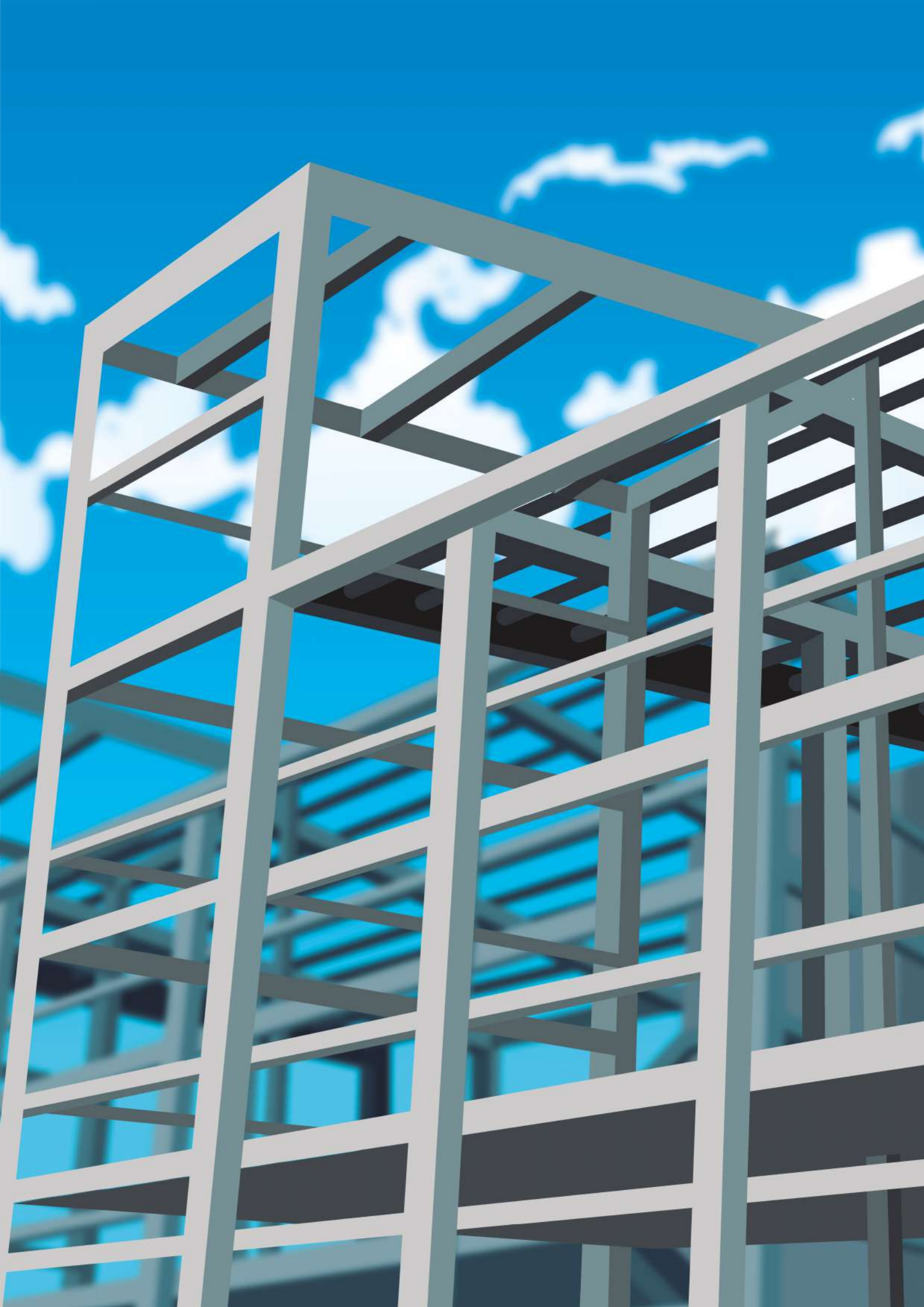
ISBN 978-65-5914-004-6

1. Governança. 2. Gestão Pública. 3. Municípios.

I. Título

Copyright © 2020 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.



Sumário

1 O QUE É GOVERNANÇA?	9
1.1 A importância da Governança Pública para o Município	11
1.2 A Governança no ciclo de Políticas Públicas	12
2 O QUE O MUNICÍPIO GANHA EM IMPLANTAR A GOVERNANÇA?.....	17
2.1 Benefícios da Implantação.....	17
2.2 Eficácia, Eficiência e Efetividade	18
3 COMO IMPLANTAR A GOVERNANÇA PARA O MUNICÍPIO?	23
3.1 Fundamentos de Governança.....	23
3.2 Definição de um modelo de Governança do município.....	25
3.3 Norma Legal como base para a Governança	26
3.4 Estrutura Organizacional Necessária	31
3.5 Sensibilização dos Servidores Públicos e a Alta Administração.....	38
3.6 10 passos para a boa Governança Municipal	40
4 INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS PARA A GOVERNANÇA	47
4.1 PLANEJAR - P DCA (<i>Plan</i> - Planejar)	48
4.2 EXECUTAR - P D CA (<i>Do</i> - Executar).....	49
4.3 CHECAR - PD C A (<i>Check</i> - Verificar/checar)	50
4.4 AGIR - PDC A (<i>Act</i> - Agir)	53
5 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	55
5.1 DATAPREV.....	55
5.2 BR Distribuidora	56
5.3 Prefeitura de Maragogi/AL.....	56
5.4 Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO)	57
5.5 Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA)	57
5.6 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	58
5.7 NATURA	58
5.8 PIF PAF Alimentos	60
5.9 WEG S/A	60
5.10 Elevadores Atlas Schindler	61

ANEXO I - MINUTA DE NORMATIVO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA.....	64
ANEXO II - PLANILHA DE AÇÃO X PRINCÍPIO	73
ANEXO III - COMO ESTÁ A GOVERNANÇA NO MEU MUNICÍPIO?	81
ANEXO IV - DECRETO Nº 9.203/2017	87
REFERÊNCIAS.....	96



Palavras do Embaixador da Rede Governança Brasil

Esta cartilha tem como objetivo levar informações de forma clara e objetiva aos(as) prefeitos(as) brasileiros (as) com o intuito de implantarem e implementarem a política de governança pública em seus municípios. Esse tema vem sendo difundido no âmbito federal de forma materializada desde 2017, quando o Decreto nº 9.203 da Política de Governança foi instituído no âmbito federal. De lá para cá, a governança pública tem avançado com certa velocidade nos estados e rapidamente chegará aos municípios.



Diante desse contexto, a Rede Governança Brasil (RGB) tem trabalhado na disseminação das boas práticas da governança pelo Brasil. A RGB é um movimento cívico formado por diversos profissionais comprometidos em disseminar a Governança pelo país. A rede está presente em 22 estados e 3 países e é formada por mais de duzentos voluntários. Destaco o caráter colaborativo realizado com muita seriedade pelos parceiros da rede em prol do desenvolvimento do Brasil. A RGB acredita que pode apoiar os(as) prefeitos(as) nessa missão tão desafiadora que é trabalhar com governança no Brasil.

Por meio da tese da governança, que, de forma simples, promete criar valor público à sociedade mediante mecanismos de liderança, estratégia e controle, acreditamos que alguns problemas possam ser sanados, a fim de transformar de forma positiva a administração pública.

O conceito de governança para o setor público precisa ser ainda difundido no país, e esta cartilha vem com esse propósito: mostrar para o(a) prefeito(a) como ele(a) pode aplicar a tese. Acreditamos que este pode ser o caminho na melhoria da gestão pública, ou seja, entregar resultados satisfatórios, e, assim, melhorar a vida dos(as) cidadãos(ãs), nosso foco principal na jornada da administração pública.

A Rede Governança Brasil tem trabalhado de forma voluntária e incansável juntamente com seus parceiros, aos quais agradeço pelo apoio e empenho nessa obra realizada em várias mãos, são eles: Confederação Nacional dos Municípios (CNM), Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul (TCEMS), Instituto Latino-Americano de Governança e Compliance Público (IGCP), NT Editora e Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Estimo que esta cartilha de governança seja o caminho para unir os(as) prefeitos(as) recém-eleitos(as) ou reeleitos(as) e que, dessa forma, possam avançar na melhoria das entregas das políticas públicas aos(as) cidadãos(ãs), a fim de dar mais dignidade às famílias e proporcionar melhores condições de vida à nação. Desejo que os municípios possam dar este grande passo e que sejam exemplo para outros países por meio do uso das boas práticas de governança para transformar a administração pública municipal. Da Governança à esperança, todos unidos para transformar o Brasil. Abraço fraterno a todos(as) os(as) prefeitos(as).

Augusto Nardes, Ministro do Tribunal de Contas da União e Embaixador da Rede Governança Brasil





1 O QUE É GOVERNANÇA?



Senhor(a) Prefeito(a), para compreender melhor o que é Governança, vamos para o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Anexo IV), que dispõe sobre a política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto considera-se:

I – governança pública – 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; [...]

Se considerarmos que governar tem o sentido de administrar (gerir, comandar, chefiar e orientar), controlar, influenciar e até mesmo conduzir, a **Governança** acontecerá através da implantação e integração entre **LIDERANÇA, ESTRATÉGIA e CONTROLE** (Mecanismos da Governança), postos em prática para **AVALIAR, DIRECIONAR E MONITORAR as iniciativas locais do(a) Prefeito(a) e sua equipe**, potencializando a estruturação de uma rede interna e externa que deve adotar e se comprometer com uma cultura de gestão baseada em resultados, transparência, participação e eficiência.

Em outras palavras, **a Governança auxilia o(a) Prefeito(a) a organizar a gestão.**



Fonte: RGB, 2020.

A complexidade e a diversidade de competências e os problemas enfrentados na rotina da gestão municipal são os principais desafios, mas também motivos para a implantação da Governança.

Diante dessas adversidades e da exigência da população por maior eficiência governamental, o gestor necessita de instrumentos, mecanismos e ferramentas que propiciem de forma articulada o planejamento, o monitoramento, o controle e a tomada de decisões. Neste aspecto, **a Governança está inserida em todo esse processo de gestão e de governar o Município.**

Relação entre Governança e Gestão



Fonte: TCU, 2014 Adaptado por RGB, 2020

Isso significa que, enquanto a gestão cuida do dia a dia do município e do manejo dos recursos, a Governança cuida da qualidade do processo decisório, da eficiência e da economicidade das ações.

Então, senhor(a) Prefeito(a), conhecer um pouco de Governança é também conhecer as iniciativas e ações que a compõem, bem como onde essas podem estar presentes. Nós podemos, assim, formar um conjunto de **palavras-chave** sobre Governança. Confira-as a seguir:

Palavras-chave sobre a Governança



Fonte: RGB, 2020.

As palavras-chave sobre a Governança deverão estar presentes em seu mandato, porque elas servirão de indicadores para verificar a maturidade da gestão e, então, a partir de um diagnóstico, os gestores poderão desenvolver melhores estratégias que visem a solucionar eventuais fragilidades ou propor novos caminhos.

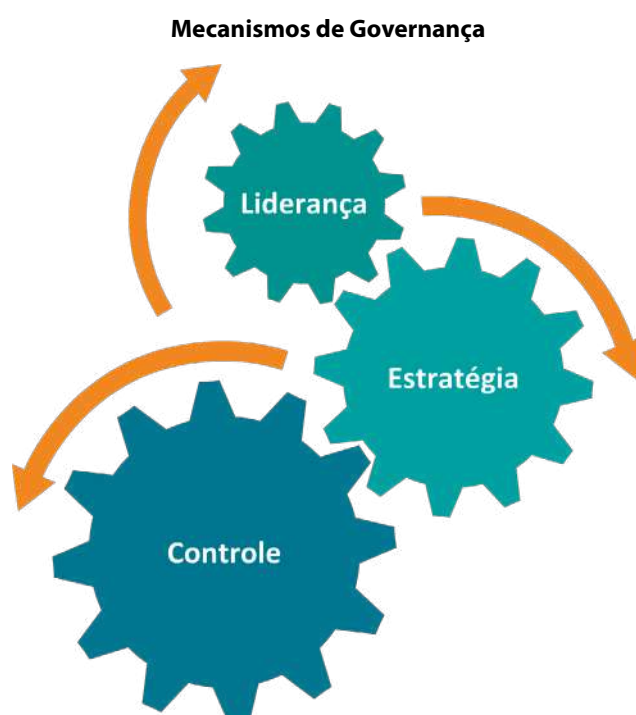
1.1 A importância da Governança Pública para o Município

Para termos uma ideia clara sobre a importância da Governança, cujos conceitos nasceram no setor privado, vamos considerar o município como uma empresa. Essa empresa tem donos ou sócios: os componentes da população local. Já sabemos que o município não pode ser administrado por toda a população local, assim como as empresas que estão na bolsa de valores não podem ser administradas por todos os acionistas. Por isso, os(as) cidadãos(ãs) elegem o(a) prefeito(a) para conduzir, no âmbito do Poder Executivo, os destinos da cidade.

Nas empresas, os gestores escolhidos devem aumentar o lucro para satisfazer os acionistas. Nos municípios, os(as) prefeitos(as) precisam gerar valor para a população por meio de um conjunto de políticas e serviços públicos que melhorem o desenvolvimento das cidades e a vida de todos.

Muitas vezes ocorre que os resultados esperados pelos sócios da empresa, no âmbito privado, e pela população, nas organizações públicas, são frustrados pelo fato de que os agentes priorizam interesses próprios, ou de terceiros, em detrimento dos objetivos da corporação que dirigem. Detendo informações privilegiadas e de posse do poder delegado pela população, há sempre o risco dos administradores se distanciarem dos objetivos daqueles que os escolheram, seja por incompetência, por não saber administrar ou por ações corruptas.

Para diminuir esse risco (que na Governança privada é conhecido como risco de agência), com redução da possibilidade de fraudes, desvios e corrupção, e aumento da possibilidade de entrega de boas ruas e estradas, saúde e educação de qualidade etc., é que o município deve fortalecer ainda mais os mecanismos de Governança pública como forma de reduzir o distanciamento entre a prefeitura e o(a) cidadão(ã), garantindo uma imagem institucional positiva ao(à) prefeito(a) e um legado vencedor à posteridade. Tudo isso é conquistado pela utilização da Governança pública com a maior quantidade de **boas práticas de liderança, estratégia e controle** para se administrar bem.



Fonte: RGB, 2020.

Com a utilização dessas boas práticas, reconhecidas internacionalmente, esperamos obter, além do reconhecimento da população, uma maior confiabilidade e transparência na ação dos agentes públicos (concursados ou não), que tendem a ser mais íntegros e transparentes e mais capazes de responder aos anseios da população local.

1.2 A Governança no ciclo de Políticas Públicas

Política Pública é a totalidade das ações, metas e planos definidos pelo governo municipal que visa o bem-estar da sociedade e o interesse local, ou seja, **políticas públicas são tudo aquilo que o governo decide fazer ou não fazer**, mas não somente na sua gestão, pois política pública envolve as decisões de Estado que correspondem às ações de longo prazo de natureza continuada e transcendente a uma única gestão.

A Governança Pública atua de forma dinâmica no governo, com objetivo de dar maior capacidade de resposta à sociedade e à gestão, e não há como não se envolver no ciclo de políticas públicas, tendo em vista que este é a base de sustentação de uma sociedade desenvolvida.

A administração pública se moderniza, porém, não na velocidade necessária. Nos últimos vinte anos, o mundo se transformou, do analógico para o digital, do digital para o HD (alta definição), da internet discada para fibra ótica, e, nesta época, vive-se um novo tempo, o 4/5/6G. Toda essa tecnologia modificou o mundo e a forma como as pessoas se relacionam e as coisas acontecem. Podemos dizer que a Governança Pública quer que o Estado acompanhe esse desenvolvimento tecnológico e cultural. Para isso, é fundamental o seu envolvimento na cadeia que contempla as políticas públicas.

A participação cidadã é outra característica forte da Governança no ciclo de políticas públicas, pois para a mesma, ao contrário do que dizia Bresser, em seu estado gerencial, o cidadão não é um cliente e sim um parceiro. Portanto, sugere-se um canal de relacionamento com o(a) cidadão(ã), onde se garanta uma comunicação aberta e fácil com feedbacks, opiniões, sugestões e críticas que levam ao gestor uma mensagem fidedigna do anseio social.

Governança Pública, no ciclo de políticas, trabalha a relação estado-sociedade, estado-mercado, estado-terceiro setor e como estes relacionamentos são conduzidos e observados para que as boas práticas sejam seguidas em todas as etapas, como observamos na figura a seguir.



Fonte: RGB, 2020.

O ciclo envolve diversas partes interessadas e, neste caso, cabe à Governança fazer o acompanhamento (Monitorar) e, por vezes, dar orientações (Direcionar), para melhorar a efetividade da política pública e sua entrega à sociedade.

O ciclo da figura apresentada inicia-se pela identificação do problema público e, a partir daí, passam-se para as fases mais complexas, que é a decisão quanto ao problema, se é de alta, média ou baixa prioridade, e somente depois é que se define a inclusão ou não do mesmo na agenda.

A Governança Pública trabalha para que os problemas de alta prioridade social tenham tal preferência e entrem na agenda, a fim de evitar que interesses individuais possam impedir que a demanda da sociedade civil seja atendida.

Portanto, a Governança está envolvida nos demais passos deste ciclo:

- 1) Soluções e Alternativas;
- 2) Decisão;
- 3) Planejamento da Execução;
- 4) Implementação da Política Pública;
- 5) Avaliação – visando mitigar intempéries e entregar eficiência e eficácia, portanto, a efetividade à sociedade.

Sendo assim, o envolvimento das partes interessadas fica evidente quando tratamos a Governança Pública nesta área das Políticas Públicas, pois são nelas que se compreendem as entregas do Governo/Estado para com a sociedade civil, e é assim que se forma a opinião do cidadão para com aquele que o administra e passa a governar bem. A Governança pública está a serviço de uma sociedade mais próspera e justa, atuante e construindo junto com todos.

SAIBA MAIS: ÓRGÃOS E INSTITUIÇÕES QUE POSSUEM SUA POLÍTICA DE GOVERNANÇA:

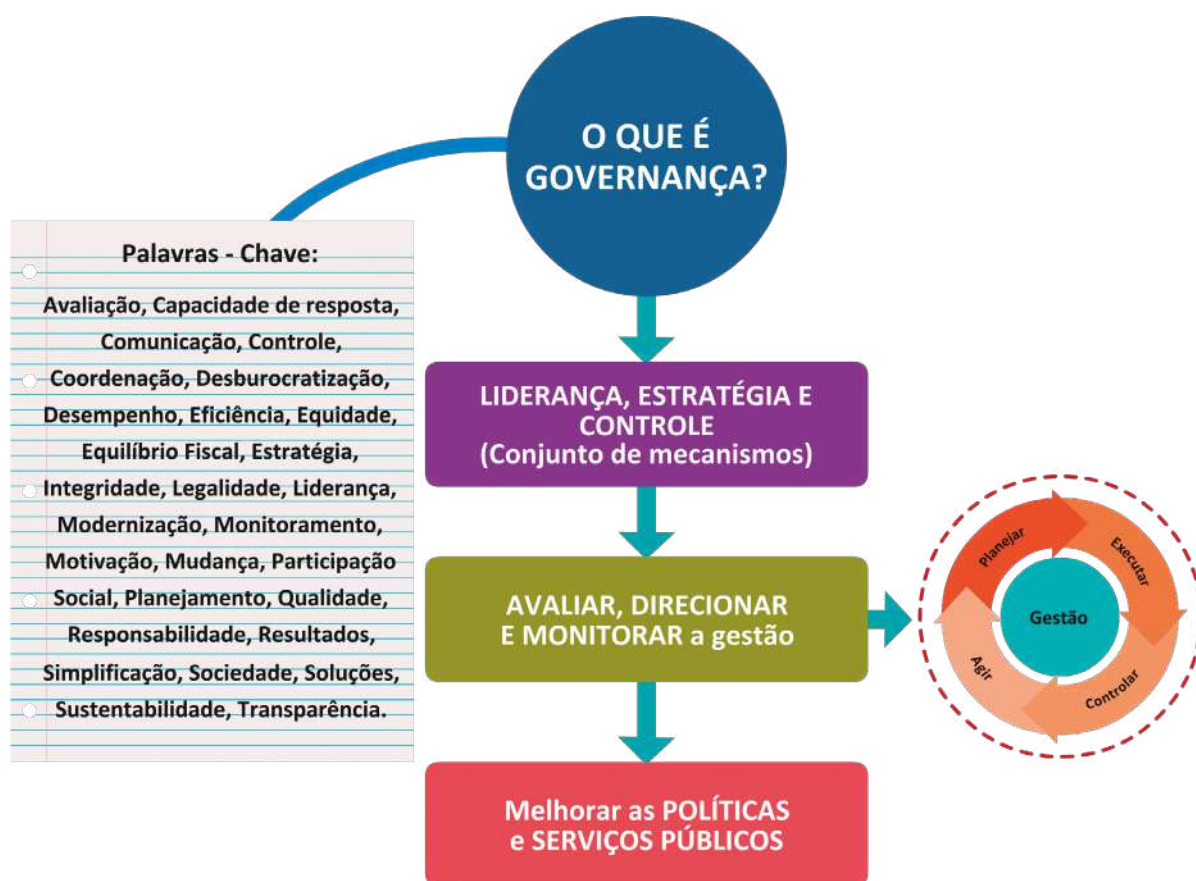


• Tribunal de Contas da União (TCU): Resolução-TCU nº 320, de 12 de agosto de 2020 – Dispõe sobre a política de Governança organizacional do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<https://bit.ly/2TxYqaQ>>.

• Controladoria-Geral da União (CGU). Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/acesso-a-informacao/governanca>>.

• Governo do Estado de Pernambuco. Disponível em: <<http://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=41249&tipo=>>>.

Resumo e palavras-chave

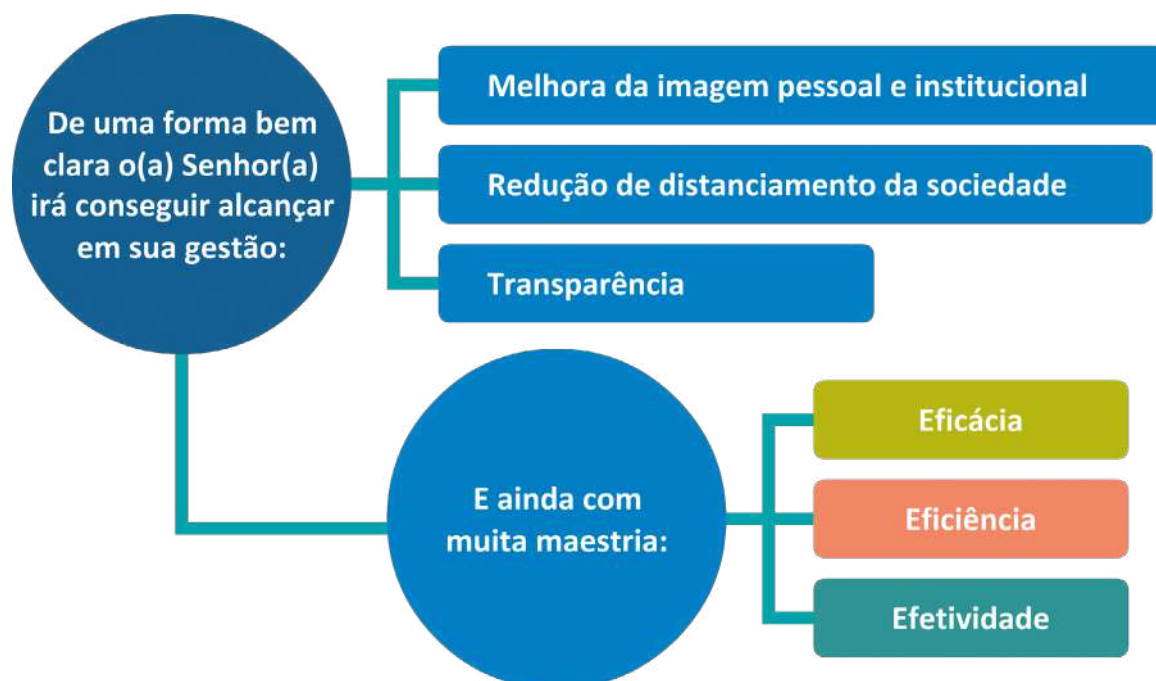








2 O QUE O MUNICÍPIO GANHA EM IMPLANTAR A GOVERNANÇA?



Veja que interessante!

2.1 Benefícios da Implantação

A prefeitura deve reconhecer que para atender às demandas sociais é fundamental fortalecer os mecanismos de Governança Pública (Liderança, Estratégia e Controle) e que esta metodologia pode ajudar a gestão do município, e é uma forma de reduzir o distanciamento entre a prefeitura e o cidadão, tendo, com certeza, a consequência de uma imagem institucional positiva do(a) Prefeito(a) ao aplicar as boas práticas de Governança Pública.

Vale ressaltar que a sociedade tem cobrado cada vez mais entregas e transparência nas ações e políticas públicas dos administradores públicos e agentes políticos. União, Estado, Município ou Distrito Federal devem exercer seu papel e serem os principais interessados no cumprimento das ações esperadas pelo cidadão. Então, para que estes resultados sejam entregues de forma satisfatória, a Governança pública é o suporte necessário à gestão municipal.

Realizando a avaliação, direcionamento e monitoramento das atividades do município, o(a) Prefeito(a) terá uma administração efetiva, transparente e reconhecida.

A liderança governamental deve buscar um comportamento ético, profissional e focado no alcance de resultados que estejam alinhados com as expectativas da sociedade, isso é Governança Pública.

Implantar a Governança pública na Prefeitura é um desafio para o gestor, mas é importante lembrar que ela trará benefícios a todos. Se cada um fizer a sua parte, teremos um grande resultado nacional, porque se um(a) Prefeito(a) governa bem, ele(a) terá bons resultados locais, se mais Prefeitos(as) fizerem o mesmo, teremos bons resultados estaduais e, se mais Governadores(as) aplicarem aos estados, teremos um grande e próspero resultado nacional.

A seguir, temos alguns exemplos de iniciativas que a Governança pode trazer a partir da liderança, do controle e do monitoramento:

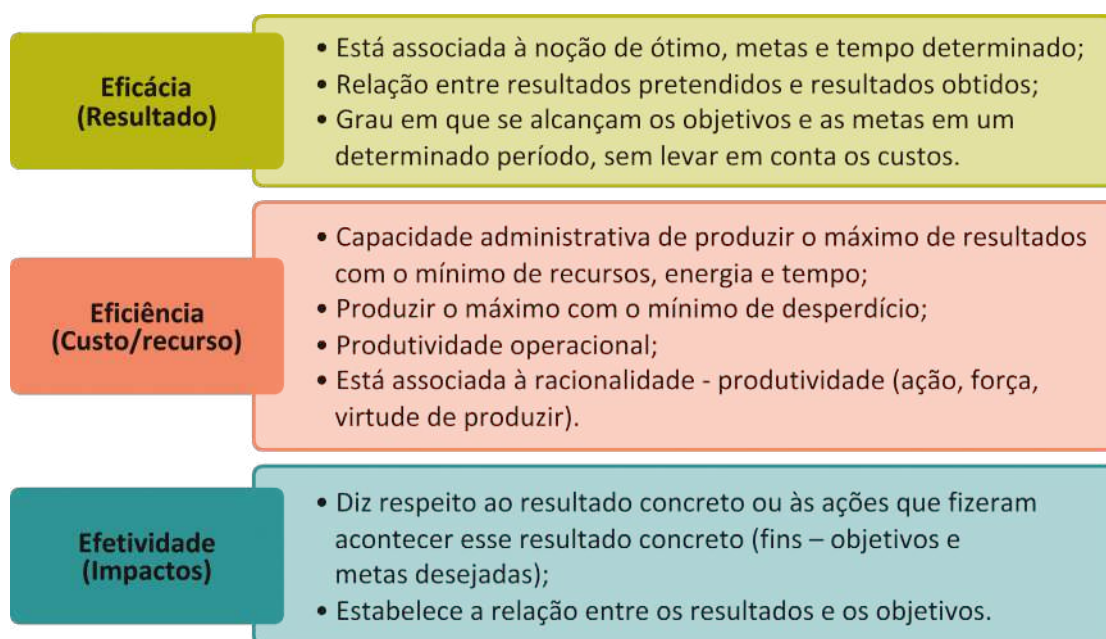
- atuação com vistas à inovação, à criatividade, à modernização e à utilização de tecnologias;
- aprimorar o diálogo do governo com os governados, novas formas de participação social;
- buscar redução de custos, qualidade nos investimentos e melhora do gasto de recursos públicos;
- ampliação da receita sem aumentar impostos;
- diminuição dos tempos de compra, produção e entrega nas contratações;
- redução da burocracia e aumento da produtividade;
- inovação nos instrumentos de fiscalização e controle;
- atuação com planejamento estratégico, de modo que a gestão esteja voltada aos resultados, incentivos à produtividade, gestão de riscos* e compliance*;
- formação de grupo de planejamento de projetos e planos de longo prazo;
- incrementos de receita e redução de despesas, através da gestão da dívida ativa, prêmios de publicidade na gestão fiscal, regularização fundiária urbana e investimentos sociais;
- utilização de tecnologia e inovação, orçamento participativo digital, IPTU verde e projetos que ofereçam incentivos para a mudança de comportamento da população;
- governança e controle, tratando-se de novas perspectivas para a atividade de controle;
- facilitação da comunicação e do fluxo de documentos;
- redesenho de processos para a adoção de rotinas decisórias padronizadas para demandas semelhantes (simplificação de outros processos);
- deixar de ser provedor para regular e incentivar a produção e as trocas.

***ATENÇÃO PREFEITOS(AS):** a Rede Governança Brasil lançará em 2021 uma cartilha para cada um destes temas: Compliance Público e Gestão de Riscos.

2.2 Eficácia, Eficiência e Efetividade

A Governança Pública propicia resultados baseados nas dimensões da eficácia, eficiência e efetividade. Observe o conceito de cada uma delas e o quadro apresentado.

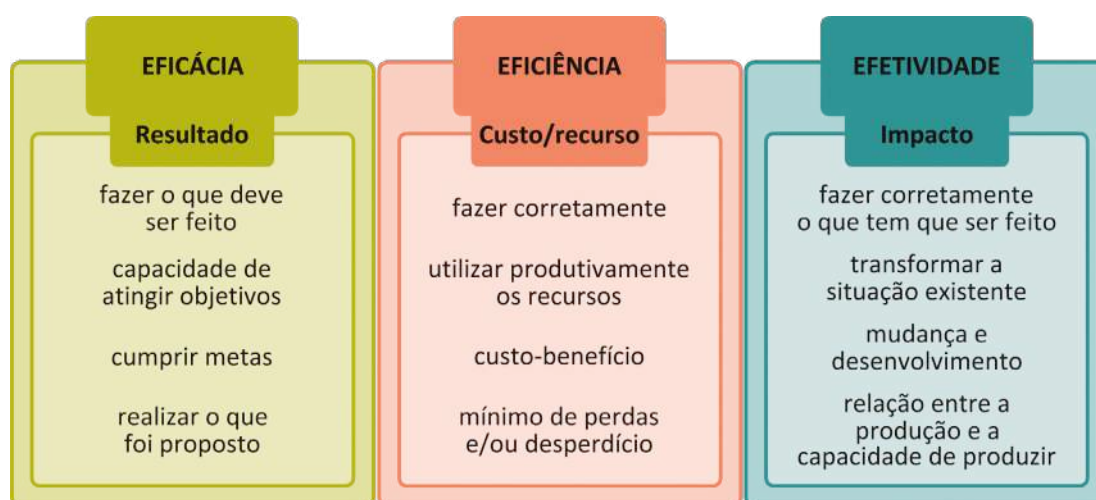
Dimensões de Resultado



Fonte: RGB, 2020.

A seguir, apresentamos as características de cada uma delas:

Dimensões de Resultado e suas Características



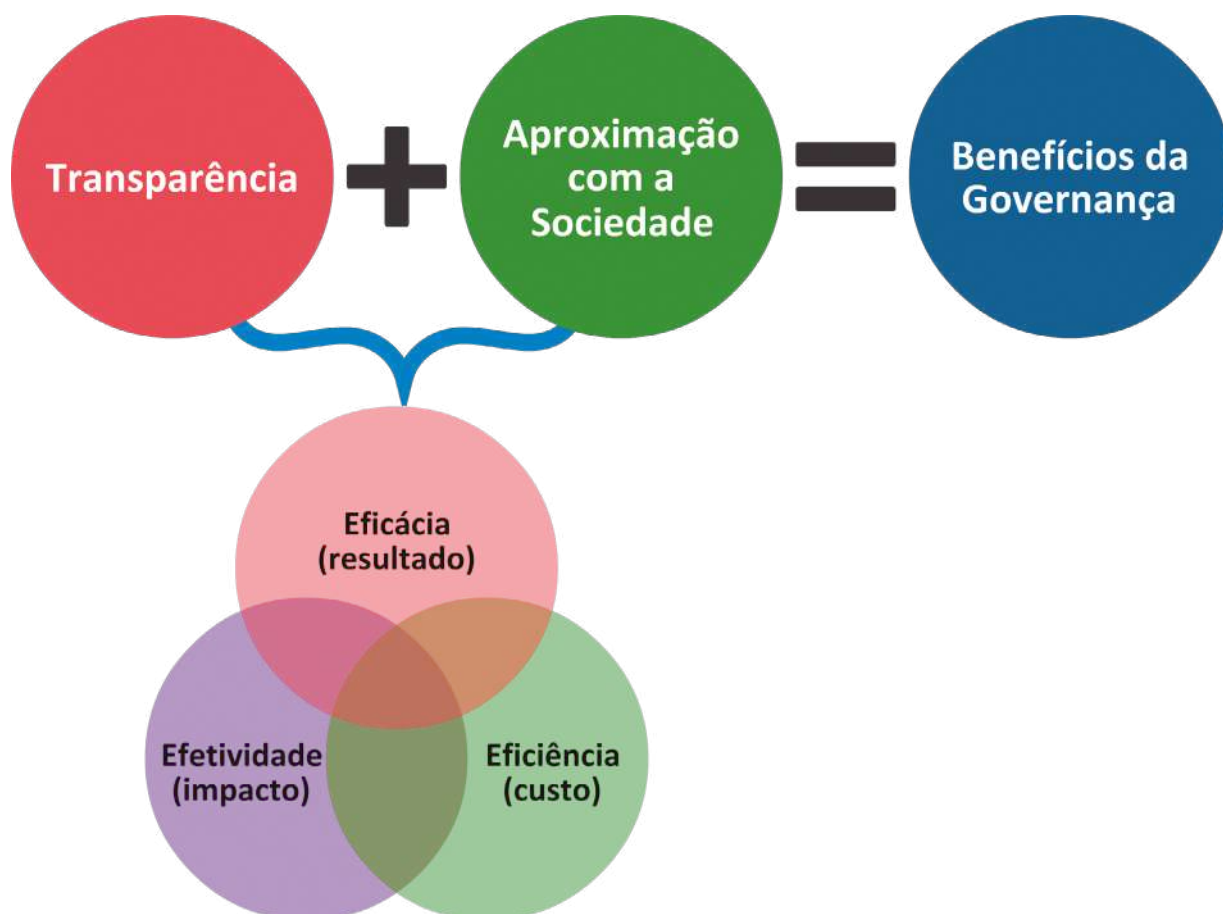
Fonte: RGB, 2020.

Assim, a **gestão eficiente, eficaz e efetiva** está relacionada à capacidade administrativa que o(a) Prefeito(a) tem sobre a coisa pública.

Os resultados esperados devem estar conectados aos mecanismos de Governança (Liderança, Estratégia e Controle) em que o gestor deve: **Avaliar, Direcionar e Monitorar** as ações que estão sendo executadas de forma a produzir o máximo de efeitos com o mínimo de recursos, energia e tempo possíveis, exigindo, assim, uma estratégia alinhada ao gerenciamento dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Senhor(a) Prefeito(a), é muito importante sabermos que, de forma efetiva, essas são ações fundamentais para que possamos ver os resultados da implantação da Política de Governança em sua gestão.

Resumo e palavras-chave









3 COMO IMPLANTAR A GOVERNANÇA PARA O MUNICÍPIO?



Veja como é fácil!

3.1 Fundamentos de Governança

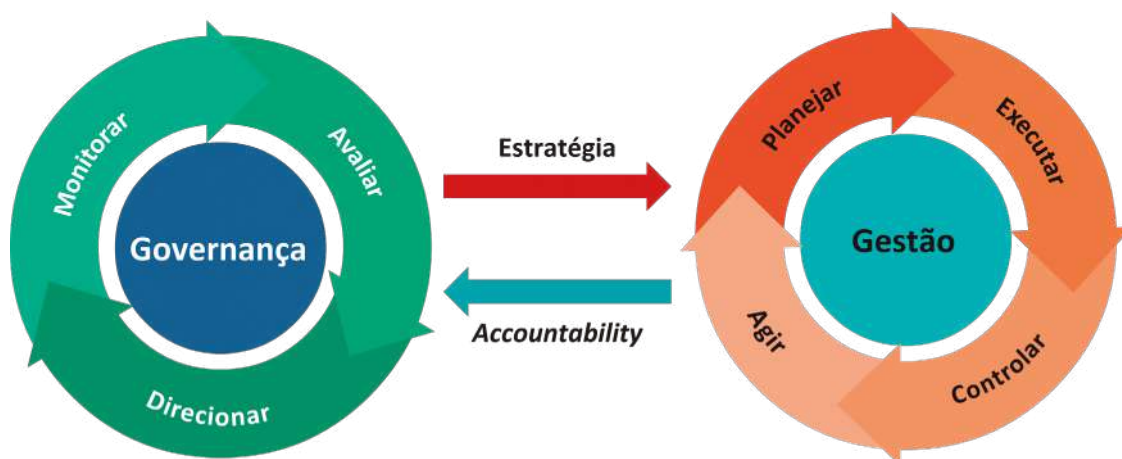
As práticas de Governança estão alicerçadas em três funções básicas – Avaliar, Direcionar e Monitorar – que devem guiar todas as ações do governo na busca de resultados mais efetivos e maior vantagem na utilização dos recursos disponíveis.

As práticas de Gestão estão relacionadas ao funcionamento do dia a dia da gestão pública que busca cumprir as ações priorizadas primando pelo custo-benefício.

Considerando o Tribunal de Contas da União que, em seu site (<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-no-tcu/>), assim se manifesta:

Governança e Gestão são funções complementares. Enquanto esta faz o manejo dos recursos colocados à disposição da organização e busca o alcance dos objetivos estabelecidos, aquela provê direcionamento, monitora e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos e demais partes interessadas.

Relação entre Governança e Gestão



Fonte: TCU, 2014.

Assim, em todos os espaços da Gestão, a Governança pode estar ou ser implantada.

Além disso, considerando uma gestão baseada em resultados, transparência, participação e eficiência, a **articulação e integração precisam estar presentes** em todas as estratégias propostas, uma vez que uma boa Governança se faz por meio **de ações harmônicas com vistas a sedimentar melhores práticas** para o alcance dos resultados pretendidos.

Em razão dessa articulação, há também a necessidade do **envolvimento de toda administração (pessoas e estruturas) das mais diversas áreas** (finalísticas ou não) e da população **na definição de novas agendas políticas** e na implantação de novos projetos de gestão, pontos que dependerão inicialmente do nível de maturidade em que a gestão se encontra.

No desdobramento da implantação da Governança e de aprimorar e fortalecer os processos internos, foi aprovado o **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Anexo IV)**, que dispõe sobre a política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e muitos outros órgãos da administração federal implantaram por Portaria o seu próprio sistema de Governança, instituindo essa política nas suas próprias competências.

Lembre-se de que o modelo descentralizado de Governança pública do governo federal não é obrigatório aos municípios. A gestão local é que deve definir como a Governança será implantada, atendendo às potencialidades e necessidades da gestão.

Para melhor ilustrar os espaços de implantação da Governança, é possível segmentar a atuação da gestão municipal como nas perspectivas trazidas pelo TCU:



Fonte: TCU, 2014 Adaptado RGB, 2020.

Considerando que para a Governança Pública o cidadão deve ser um parceiro na construção de políticas públicas, o município deve unir esforços para atender à sociedade, a fim de melhorar a vida destes cidadãos.

3.2 Definição de um modelo de Governança do município

Para a transformação local acontecer, **partirá do Município a iniciativa de estruturar seu próprio modelo de Governança adequado à sua realidade, ao seu contexto, à sua estrutura, à sua rede, ao seu formato de articulação e aos seus potenciais.**

Ao pensar em implantar e firmar a Governança local, a atuação **deve ser em conjunto, de forma articulada**, para usufruir o que há de melhor na gestão do município, minimizar efeitos resultantes das dificuldades e tornar-se resiliente às adversidades.

Neste sentido, o gestor deve compreender que a **Governança é um meio de se atingir os objetivos da administração pública** e, para tanto, precisa ter conhecimento com relação ao:

- ambiente interno de sua gestão;
- ambiente externo de sua gestão.

O ambiente interno é resumido pelas forças e fraquezas da sua Gestão, ou seja, conhecimento de equipe, competências, normas, infraestrutura etc. Ou seja, tudo o que a gestão tem de forte para planejar e atingir objetivos e tudo o que a gestão tem de fraco que possa impedir o sucesso da gestão e o alcance dos objetivos.

Senhor(a) Prefeito(a), o seu ambiente interno afetará diretamente a sua imagem, a sua gestão e o seu serviço para a sociedade.

O ambiente externo é resumido pelas necessidades da população, pela situação do município, pelas oportunidades de crescimento e pelas ameaças aos resultados positivos.

O(A) Prefeito(a) pode conhecer o ambiente externo através de pesquisa e diagnósticos aplicados no município por uma equipe multidisciplinar que forneça os dados e as informações necessárias para o planejamento e tomada de decisões.

Importante lembrar que o(a) Prefeito(a) pode formar uma rede com entidades, organizações e conselhos que lhe permita a articulação e implantação de iniciativas.

Outro ponto de relevância é o fato de que em muitas Gestões será preciso mapear os processos (rotinas de trabalho), a fim de detectar se existem retrabalhos e fluxos (caminhos) demasiados de processos ocasionando morosidade e burocracia. Com isto, faz-se o redesenho dos processos e da Gestão como um todo. Esta é uma atividade que envolve competências importantes de seus gestores: poder de liderança, planejamento, visão estratégica, análise crítica e conhecimento de seu ambiente.

DICA: PENSE EM EQUIPE!

Muitas vezes, não é preciso buscar soluções longe, pois estas podem estar próximas. Integre uma equipe multidisciplinar na construção dessa etapa de vislumbrar a Governança local. Considere potencialidades e fragilidades que podem contribuir para novas estratégias e iniciativas de Governança, aprimorando fluxos, consolidando informações e dinamizando operações. Pergunte-se: *qual o ambiente que existe no meu Município que propicia, mas também pode desestruturar a Governança municipal?*



3.3 Norma Legal como base para a Governança

Após o(a) Prefeito(a) conhecer os ambientes interno e externo de sua gestão e definir pela implantação da Governança, deverá elaborar a legislação que dará condições dessa nova organização acontecer.

Todo gestor público deve guiar suas ações pelo que está em lei, correto? Então, para aplicar a Governança e desenvolver no Município as iniciativas dela decorrentes, também é preciso obter essa segurança jurídica.

Muito além dos modelos iniciais de legislação para a Governança local, esta cartilha também objetiva trazer ao gestor reflexões quanto aos aspectos institucional, técnico, financeiros e operacionais do município, quais as experiências passadas (pontos positivos e negativos) e o que se almeja para o futuro, seja tanto em sua gestão quanto nas próximas.

Com dados e informações sobre esses aspectos nas mãos, o gestor terá munição o suficiente para estruturar a sua normatização para a Governança.

Essa normatização não precisa ser exaustiva, mas deve contemplar as características próprias do Município e, ainda, atender às demandas da gestão e aos anseios do cidadão por serviços públicos acessíveis e eficientes.

Neste aspecto, a legislação local pode considerar para a sua construção pontos como:

- o porte do Município;

- as estruturas físicas, de pessoal e operacional atuais existentes;
- a sustentabilidade das políticas;
- o acesso dos serviços públicos ao cidadão;
- a participação popular;
- a simplificação, a desburocratização;
- inovação dos processos e da tecnologia.

SAIBA MAIS: GOVERNANÇA EM OUTRAS ESFERAS

• O governo federal já conta com o seu Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (alterado pelo Decreto nº 9.901/2019), que tem servido de modelo para a instituição de normas de Governança para outros Entes. Disponível em: (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm).

• Além do Decreto, Ministérios e outros órgãos instituíram suas próprias normativas. A exemplo do Tribunal de Contas da União (TCU), disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-no-tcu/>>, e da Controladoria-Geral da União (CGU): Portaria CGU nº 1.163/2019.

• Alguns governos estaduais iniciaram seus programas de integridade, compliance e aperfeiçoamento à Governança, como o Estado de Minas Gerais (Lei nº 23.304/2019). Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=23304&comp=&ano=2019>>.

• Em nível municipal, algumas propostas já foram apresentadas, tais como nos Municípios de Tapes/RS e Maragojipe/AL.



3.3.1 Componentes de norma legal local para a Governança

Com base na legislação federal desenvolvida para propiciar a Governança no governo federal e em sua administração, por meio do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Anexo IV), é possível elencar alguns componentes que podem integrar uma normativa local.

A partir de uma relação de componentes básicos que podem ser incluídos nos artigos da legislação, o Município poderá elaborar sua normativa regulamentadora para instituir a Política de Governança da Administração Pública Municipal.

Com base no Decreto Federal da política de Governança, esta cartilha apresenta, no Anexo I, uma proposta de minuta que poderá ser implantada nos municípios de todo o país. O texto proposto encontra-se editado com base no Decreto Federal, com vistas às boas práticas recomendadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e órgãos de controle externo, como o Tribunal de Contas da União, e representa o pontapé inicial para o lançamento da Política de Governança Pública.

A redação proposta contém um conjunto de boas práticas iniciais que devem ser viabilizadas pelos atores que mencionaremos nos itens subsequentes. A minuta poderá ser ajustada para

a realidade e especificidade de cada prefeitura, conforme suas demandas e estruturas disponíveis, sendo esse o primeiro passo dessa longa caminhada pela boa Governança nos municípios.

3.3.1.1 Princípios

São os valores gerais que representam a essência daquela política e guiam a sua estruturação. Na norma da Governança para o Município, é preciso que os gestores escolham princípios que representem as intenções da gestão local e foquem sempre nos princípios da administração pública elencados no caput do art. 37 da Constituição Federal, e ainda na finalidade, economicidade, razoabilidade e outros. Como exemplo de princípio, temos a Transparência.

Conforme o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Anexo IV), em seu art. 3º, os 6 princípios da Governança pública para o Governo Federal são:

- I) capacidade de resposta;
- II) integridade;
- III) confiabilidade;
- IV) melhoria regulatória;
- V) prestação de contas e responsabilidade; e,
- VI) transparência.

Atenção Senhor(a) Prefeito(a): no Anexo III desta cartilha, listamos várias ações diagnosticadas pelos Tribunais de Contas do Brasil em diversos municípios brasileiros que vão contra os princípios da Governança.

3.3.1.2 Diretrizes

Neste item, os gestores precisam listar, a partir dos princípios anteriormente destacados, quais as linhas de atuação que serão adotadas para atingir a Governança. Essas diretrizes visam a orientar a gestão para as suas iniciativas, considerando os pontos fortes e minimizando as fragilidades do Município.

Para cada princípio incluído anteriormente, podem ser relacionadas uma ou mais diretrizes que o desenvolvam na prática.

Exemplo:

Princípio: transparência.

Diretriz: estimular, nos âmbitos interno e externo da gestão, a comunicação e a difusão das atividades e de seus resultados.

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Anexo IV), em seu art. 4º, relaciona as 11 diretrizes da Governança pública federal:

- I) direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;
- II) promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

- III) monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;
- IV) articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;
- V) fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;
- VI) implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;
- VII) avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;
- VIII) manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;
- IX) editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;
- X) definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e,
- XI) promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

3.3.1.3 Mecanismos

Dizem respeito às práticas a serem adotadas internamente na organização do Município durante o processo de formulação, execução, monitoramento e avaliação das políticas, dos programas e das ações públicas, com vistas ao cumprimento da Governança.

Conforme o **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Anexo IV), em seu art. 5º**, em consonância com a prática internacionalmente reconhecida, os mecanismos para o exercício da Governança pública são:

I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa Governança, quais sejam:

- a) integridade;
- b) competência;
- c) responsabilidade; e,
- d) motivação;

II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e,

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.



Fonte: LIMA, 2018.

O Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União sugere um conjunto de práticas associadas a esses mecanismos de Governança, quais sejam:		
Liderança	Estratégia	Controle
• Pessoas e Competências • Princípios e Comportamentos • Liderança Organizacional • Sistema de Governança	• Relacionamento com partes interessadas • Estratégia organizacional • Alinhamento transorganizacional	• Gestão de riscos e controle interno • Auditoria interna • Accountability e transparência

Fonte: TCU, 2014.

3.3.1.4 Competências e Responsabilidades

Deve-se identificar, dentro da estrutura do Município, quem concentrará a responsabilidade por planejar, implementar, acompanhar e direcionar estratégias, iniciativas e ações práticas; além de tomar medidas corretivas, quando necessário, para o pleno atendimento aos princípios, aos mecanismos de estratégia e controle; e, diretrizes da e para a Governança local.

Exemplo:

Caberá à Coordenação-Geral de Governo, chefiada pelo(a) prefeito(a) e composta pela Chefia de Gabinete e Secretários Municipais, planejar, implementar, acompanhar e direcionar estratégias, iniciativas e ações práticas; além de tomar medidas corretivas, quando necessário, para o pleno atendimento aos princípios, aos mecanismos de estratégia e controle; e, diretrizes da e para a Governança local.

Destaca-se que, se esse órgão já existe na estrutura organizacional do Município, é importante que a competência para essas iniciativas de Governança tenha sido legitimada em normativo anterior.

Importante alertar que não há necessidade de se criar mais uma estrutura administrativa, ampliando o quadro de pessoal e gerando mais despesa. Sugere-se que o gestor busque entre a sua alta administração e/ou entre os seus servidores, aqueles que, reunidos em uma secretaria espe-

cífica ou no setor resultante de uma reestruturação, possam atuar com seriedade e competência na implantação da política de Governança que, comprovando sua validade e resultados positivos, estimulará e envolverá a gestão de todos os órgãos e seus servidores.

Caso não haja na estrutura organizacional do Município um órgão previamente instituído, ou a possibilidade de efetivar um grupo como citado no parágrafo anterior que possa concentrar essa atuação na própria norma de instituição da Política, poderá ser criado esse espaço, podendo ser designado como Comitê, Comissão, Coordenação etc. A criação desse espaço deverá ser feita em artigo específico no texto legal. Por exemplo: Coordenação-Geral de Governo.

No caso da criação e instituição desse novo espaço, é importante que sejam detalhados na mesma norma:

- competências;
- responsabilidades;
- composição do órgão;
- regras para funcionamento e acionamento;
- quem e como apoia o órgão;
- entre outros.

Importante:



As orientações trazidas neste Capítulo são mais genéricas e pontuais justamente para que o Município reflita e reconheça a sua própria estrutura, identifique suas reais possibilidades, seus arranjos, procedimentos, processos e fluxos de informações, de documentações, de gerenciamento e outras especificidades.

A legislação precisa ser mais do que um documento, precisa ser uma ferramenta para a mudança, o que somente poderá ser feito se considerar a identidade, as condições e as realidades locais, para que, neste caso, proporcione uma Política de Governança Municipal realística, efetiva e realizável.

3.4 Estrutura Organizacional Necessária

O próximo passo é criar ou organizar as estruturas organizacionais necessárias, tanto de pessoas quanto administrativas, para que o ato normativo saia do papel.

Senhor(a) Prefeito(a), é fundamental deixar claro para a sua equipe que a pauta Governança Pública, a partir daquele momento, é estratégica para a gestão da prefeitura e que todos os colaboradores deverão estar engajados nesta missão. E, dessa forma, é de suma importância que os servidores sejam comunicados que os trabalhos desta Prefeitura serão conduzidos com base nas boas práticas de Governança, bem como é imprescindível que todos tenham ciência dos conceitos de Governança.

A compreensão sobre Governança deve estar ao alcance de todos, inclusive da sociedade civil.

No quadro a seguir, resumimos as atribuições dos principais agentes responsáveis por implementar a Política de Governança no Município.

Nível	Agentes da Governança	Passos sob sua responsabilidade
Estratégico (estabelecem as diretrizes e direcionam)	Prefeito Municipal	Responsável maior pelo lançamento da política de Governança, por meio de um Decreto ou Projeto de Lei, e por sua implementação. É o(a) Prefeito(a) quem presta contas de tudo isso à sociedade e aos órgãos de controle.
	Alta Administração – Secretários e outros	Responsáveis pela implementação da normativa de governança e demais práticas de Governança, incluídos o sistema de gestão de riscos e o plano de integridade, além de prestar contas dos resultados de sua pasta.
	Conselho de Governança – CGOV	Assessorar o prefeito, planejando e coordenando a implementação da Governança e reportando ao prefeito o resultado dessa e das demais políticas do município.
Tático e Operacional (realizam as rotinas)	Comitês Internos de Governança - CIG	Garantem o desenvolvimento e a apropriação das melhores práticas de Governança de forma contínua e progressiva, nos termos estabelecidos pelo CGOV, e são apoiados, quando necessário, pelas Unidades de Integridade. Responsáveis pela execução das ações deliberadas.

A seguir, detalhamos um pouco mais a importância dos agentes de Governança e as suas atribuições.

3.4.1 Prefeito(a) e a Alta Administração

O(A) Prefeito(a) deverá disponibilizar a estrutura necessária com os respectivos recursos para que os servidores coloquem o normativo de Governança em prática. Com o apoio da alta administração, implantar uma política de Governança torna-se com toda certeza praticável. Sem recursos e o apoio da alta administração, implantar uma política de Governança torna-se praticamente impossível. Por isso, o passo seguinte é sensibilizar todas as partes interessadas neste grande desafio com reuniões, palestras, e-mails, entrevistas, cursos, ferramentas de divulgação, imprensa, tecnologia etc. A partir deste momento, a energia tem que ser assertiva, atuante e prática, pois ajudará na comunicação horizontal com os servidores municipais, além das entregas começarem a ser avaliadas, direcionadas e monitoradas.

Para realizar as obras, serviços e políticas públicas do município, o(a) Prefeito(a) conta com a ajuda de secretários, assessores e servidores, além de colaboradores terceirizados e contratados. Cabe à alta administração dessas secretarias ou estruturas similares, implantar e manter os mecanismos, instâncias e práticas de Governança.

Compõem a alta administração, conforme sugerido na minuta de normativo de governança: ocupantes de Cargos de Natureza Política (CNP), Secretários, Secretários Executivos, Subsecretários e cargos a estes equivalentes na Administração Autárquica e Fundacional.

É de responsabilidade dessa liderança implementar formas de acompanhamento de resultados, inclusive por meio do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG) e do Nível de Serviço Comparado. O(A) Prefeito(a) deve ainda alocar recursos físicos, financeiros e humanos e, depois, cobrar desses gestores as seguintes providências, também sugeridas na minuta de normativo de Governança:

- soluções para a melhoria do desempenho do órgão ou da entidade;
- mecanismos institucionais para o mapeamento de processos;
- instrumentos de promoção do processo decisório com base em evidências;
- elaboração e implementação de planejamento estratégico do órgão.

Vê-se, portanto, que cabe à alta liderança a grande tarefa de implementar a Governança e de apresentar os resultados esperados pela população.

3.4.2 Conselho de Governança Pública (CGOV)

Este Conselho tem por finalidade assessorar o(a) Prefeito(a) na condução da Política de Governança Pública e Compliance do Poder Executivo do Município, e deve ser **formado minimamente** pelo(a) Prefeito(a), Secretário(a) Municipal de Governança (ou área responsável pelo tema), Secretário(a) Municipal de Controle Interno, Secretário(a) Municipal de Fazenda, Chefe de Gabinete do(a) Prefeito(a) etc.

Importante incluir nesta composição a área de planejamento estratégico e, havendo necessidade, áreas mais sensíveis da Prefeitura, como saúde, segurança e educação. Por exemplo: unidades focadas em assuntos estratégicos e responsáveis pelo plano de governo do(a) Prefeito(a) devem ser inclusos, ficando a critério de cada município, conforme a realidade de cada gestão municipal, os integrantes fundamentais a este conselho.

Este Conselho **terá como objetivo** reunir-se conforme previsto no normativo de governança, para isso, sugere-se reuniões mensais. Independentemente da quantidade de reuniões, é importante que sejam regulares. Se o(a) Prefeito(a) já realiza algum tipo de reunião periódica estratégica, talvez seja interessante unificá-las, porém, levando agora o nome de Conselho de Governança (CGOV). Os encontros deverão abordar pautas sensíveis, envolvendo ações estratégicas. Vale ressaltar que o CGOV não trata de assuntos táticos ou operacionais, pois estes são de responsabilidade dos Comitês Internos de Governança, dos quais falaremos a seguir.

As reuniões do CGOV deverão estar alinhadas com as ações previstas no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e no Plano Plurianual (PPA), sempre focadas nos temas **mais relevantes da atual gestão, sem perder o que estava sendo construído. A reunião do CGOV é o momento no qual se trata dos projetos de alta complexidade, que necessitam da intervenção do(a) Prefeito(a), sua decisão ou seu direcionamento.** As pautas desta reunião sempre deverão ser elencadas por prioridade conforme orientação do presidente do CGOV, neste caso, o(a) Prefeito(a), ou seu representante legal. Criar este diálogo entre os principais personagens da administração municipal é o maior diferencial desta reunião de alto escalão e estratégica. Afinal, se reunirmos o(a) Prefeito(a), o(a) Chefe de Gabinete, a área responsável pelo orçamento (Fazenda), o Controle Interno e Planejamento Estratégico, a discussão será rica e a solução poderá ser encontrada mais rapidamente, visto que muitas pautas podem otimizar entregas de resultados para o cidadão.

Vale ressaltar que, se necessário, dependendo da pauta do Conselho, outros Secretários poderão ser convocados para participar do CGOV. Por isso, é fundamental uma reunião prévia de

alinhamento para que os itens sejam definidos com antecedência e, assim, convidadas as partes interessadas. Lembre-se de que o Conselho de Governança deverá contar sempre com a presença de uma equipe multidisciplinar amparada pelo(a) Prefeito(a), podendo ser um espaço até mesmo para definir novos rumos ou situações de crise.

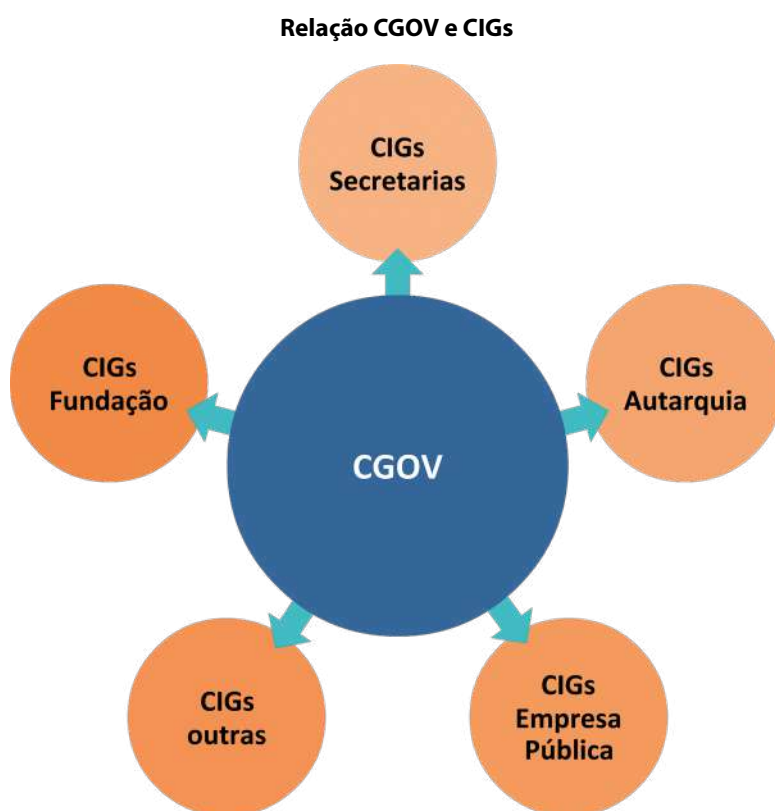
Ainda sobre a pauta, esta deverá ser registrada, assinada e divulgada aos servidores e à sociedade com vistas à transparência ativa, em sítio público. Ao final de cada reunião, conforme as deliberações, o CGOV deverá dar seguimento aos assuntos abordados na reunião anterior, até que estes sejam resolvidos e/ou arquivados.

3.4.3 Comitês Internos de Governança (CIGs)

O objetivo dos Comitês Internos de Governança Pública é garantir o desenvolvimento e a apropriação das melhores práticas de Governança de forma contínua e progressiva, nos termos estabelecidos pelo CGOV.

Assim que estes assuntos são encaminhados do nível estratégico (CGOV) para o tático, entramos em outra fase, a de instituir os CIGs. Estes terão a função de receber as demandas deliberadas do Conselho, bem como elaborar e executar as ações, ou seja, os CIGs executarão a política de Governança em seus níveis tático e operacional.

Cada secretaria, fundação, autarquia, empresa pública, entre outras, da administração direta ou indireta Municipal deverá instituir um CIG. Recomenda-se à administração pública municipal que a mesma contrate ou, então, recomende a quem for contratar por ela que institua a Política de Governança, seguindo assim as boas práticas.



Fonte: RGB, 2020.

Sugerimos que os CIGs **sejam formados pelo(a) Secretário(a) Municipal da pasta, Chefe de Gabinete e responsáveis pelas áreas de planejamento estratégico, controle interno e administração.** Se possível, sempre envolver a sociedade civil neste nível, seja por pesquisa, audiência pública ou outra que envolva o cidadão.

Suponha que em uma reunião do Conselho de Governança (CGOV), o(a) Prefeito(a) tenha deliberado determinada ação, como a exemplificada a seguir:

Na área da saúde, na qual é preciso implantar uma determinada política pública, a Secretaria Municipal de Saúde deverá receber esta demanda e reunir-se com a equipe do Comitê Interno de Governança (CIG) para que a mesma seja executada. Lembrando que o CGOV e o CIG conversam sobre as prioridades e demandam um ao outro recomendações para estratégia ou para execução; no CIG, a Sociedade Presente (SP) pode melhorar o desempenho das decisões tomadas pelo CGOV, ou seja, pelo Governante.

À medida que as ações são deliberadas do CGOV para os CIGs, a gestão vai atuar com maior assertividade nas demandas do governante e da sociedade. Essa comunicação irá transformar a forma pela qual se executam as ações, assim todos os servidores começam a perceber o seu valor na cadeia da construção da atividade e ficam motivados, e, com isto, cria-se uma sinergia.

Neste ponto, os mecanismos básicos da Governança, liderança, estratégia e controle já estão sendo colocados em prática por intermédio do ciclo do PDCA – Planejar, Executar, Controlar e Agir –, ou seja, pela gestão que tem exatamente esta função.

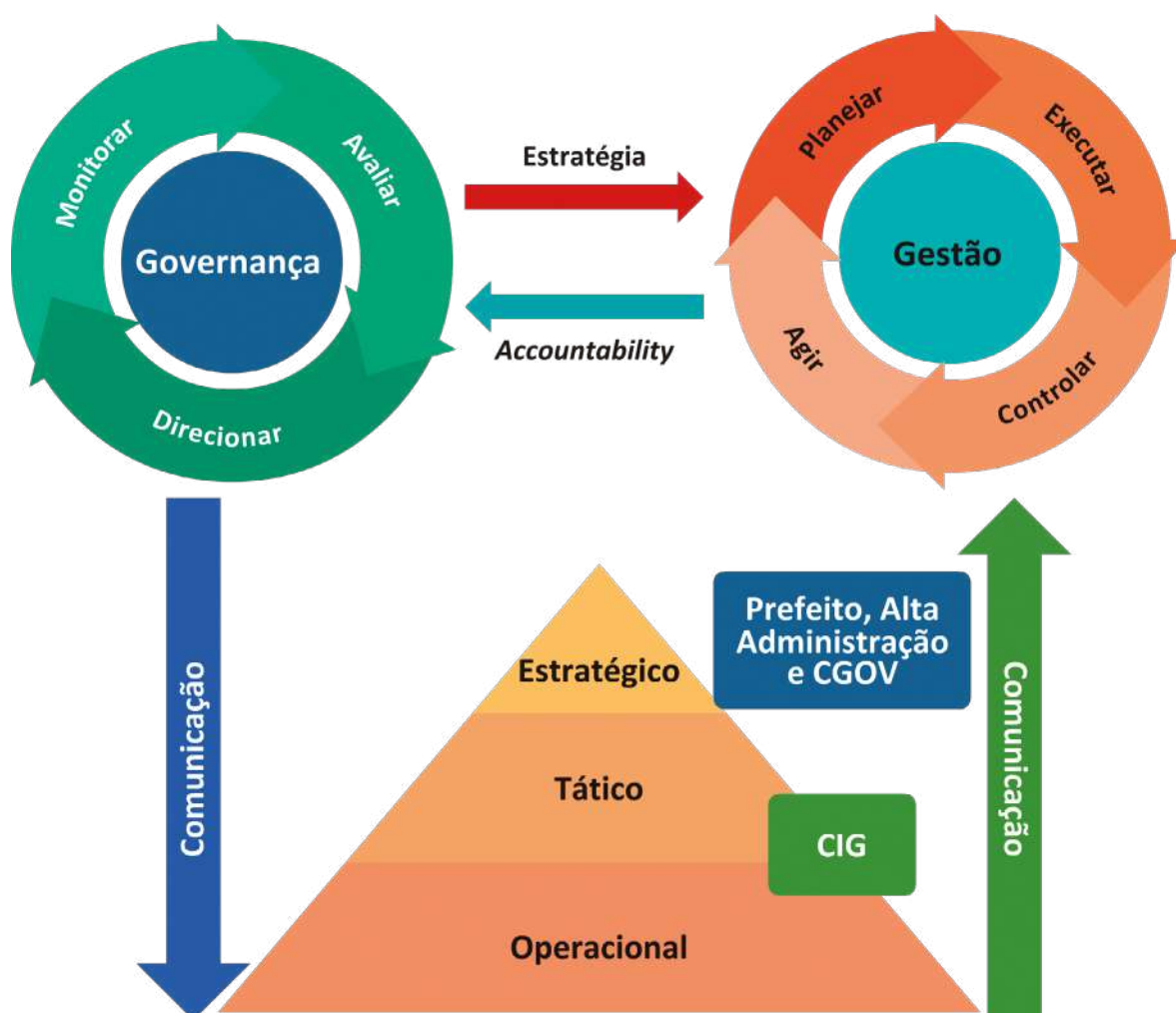
Nesta parte do trabalho, o(a) Prefeito(a) precisa ter conhecimento da importância das suas deliberações e de que estas, feitas na reunião do CGOV, irão provocar as pastas de sua gestão e, portanto, os CIGs.

Com base nestas recomendações, juntamente com a área responsável pela Governança, temos o ciclo de Governança Pública (nível estratégico): **Avaliar, Direcionar e Monitorar**, atuando em parceria com a Gestão (tático e operacional) que cuida do **Planejar, Organizar, Controlar e Executar**.

Governança Pública e Gestão são diferentes, porém, caminham juntas. A Governança dará o suporte e o alinhamento que a Gestão precisa, visto que as decisões passam a ser baseadas em dados, informações, evidências e, dessa forma, o gestor da pasta toma suas decisões com maior assertividade, envolvendo todas as partes interessadas.

A figura a seguir mostra a Governança alinhada com a Gestão, assim como os níveis estão divididos entre Conselho de Governança (CGOV) e Comitês Internos de Governança (CIGs).

Governança trabalhando alinhada com a gestão



Fonte: RGB, 2020.

Quando a recomendação parte do nível estratégico para o tático e operacional e, ao contrário, do operacional e tático para o estratégico, essa comunicação gera excelentes resultados no que tange à administração.

O CGOV deve demandar os CIGs deliberando ações específicas para cada pasta envolvida, e estas irão executar as ações solicitadas, retroalimentando o ciclo através do PDCA e informando ao CGOV as necessidades sociais, econômicas e/ou ambientais que possam ou precisam ser melhoradas em detrimento do melhor bem-estar social.

Importante destacar que o CGOV e os CIGs devem registrar sempre tais recomendações por meio de atas, relatórios, memorandos e ofícios, para que estes possam passar por monitoramento, prestando contas ao(a) Prefeito(a) e à sociedade.

Todas as ações devem ter prazos, a fim de que sejam monitoradas pela área de Governança diretamente ligada ao CGOV.

Uma boa Governança precisa de constante gestão. Este é o princípio básico das boas práticas. Os CIGs têm papel fundamental em monitorar, avaliar e direcionar os trabalhos que deverão ser executados.

3.4.3.1 Plano de Integridade

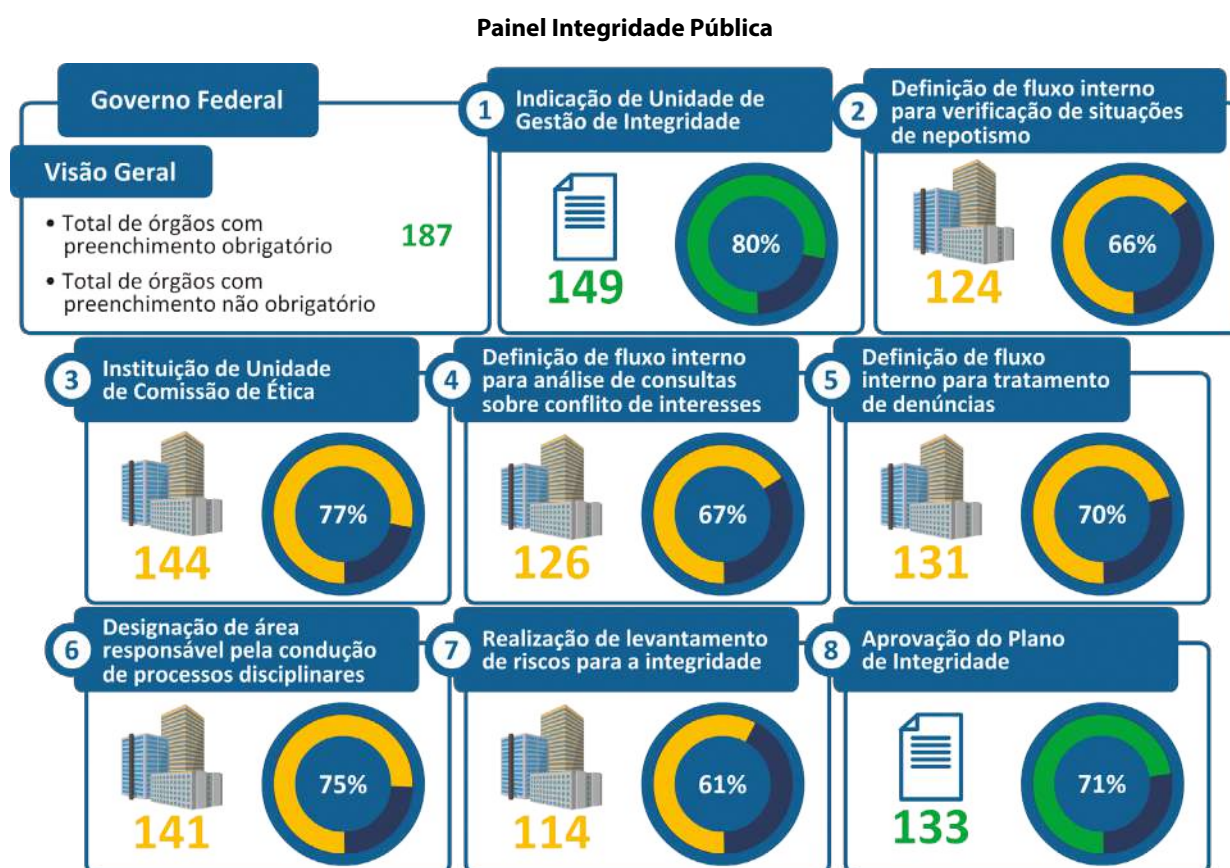
Cabe à alta administração de cada secretaria, com a assessoria dos Comitês Internos de Governança (CIGs), eleger uma estrutura própria dentro de sua pasta para cuidar do plano de integridade, que nada mais é do que um plano escrito para minimizar os riscos específicos de desconformidade com normas e princípios que levam, se concretizados, às práticas de fraudes, desvios e corrupção. Com um bom plano de integridade, estreitam-se brechas para a ocorrência de ações corruptas.

No âmbito federal, embora a responsabilidade pela integridade em cada ministério ou entidades da administração autárquica e fundacional também seja da alta liderança, a Controladoria-Geral da União (CGU) coordena o processo, estabelecendo procedimentos para estruturação, execução e monitoramento dos programas de integridade em cada uma dessas organizações.

Segundo publicado na página do TCU, os procedimentos obrigatórios para um bom programa de integridade são os seguintes:

- **designação da unidade de Gestão da Integridade;**
- **elaboração e aprovação do Plano de Integridade; e,**
- **execução e monitoramento do Programa de Integridade.**

O Painel Integridade Pública (disponível no endereço eletrônico <http://paineis.cgu.gov.br/integridadepublica/index.htm>), utilizado pela CGU para monitoramento do programa, é uma boa prática a ser copiada por todos os municípios. A figura a seguir traz o resultado do painel na data 03/02/2020.



Fonte: CGU, 2020 adaptado RGB, 2020.

SAIBA MAIS:

RECOMENDAÇÃO DO CONSELHO DA OCDE SOBRE INTEGRIDADE PÚBLICA (disponível em: <<https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>>) e na Minuta do Normativo da Política de Governança (Anexo I), art. 2º, II – COMPLIANCE PÚBLICO é o alinhamento e adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar o interesse público em relação ao interesse privado no setor público;

Segundo o art. 2º, IV, do Decreto nº 9.203/2017 (Anexo IV), GESTÃO DE RISCOS é o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

ATENÇÃO PREFEITOS(AS): a Rede de Governança Brasil lançará, em 2021, uma cartilha para cada um destes temas: Compliance Público e Gestão de Riscos.

3.5 Sensibilização dos Servidores Públicos e a Alta Administração

Disseminar a Política de Governança está diretamente ligado ao fato de sensibilização junto às partes interessadas.

O Gerenciamento da Mudança começa por uma Comunicação bem clara e ostensiva.

Significado de sensibilizar



Fonte: Dicionário online de português (<https://www.dicio.com.br/>)

Com o Ato Normativo da Política de Governança Pública já publicado, como fazê-lo realmente ser executado?

Afinal, estamos adotando uma nova gestão, começando um projeto do zero, envolvendo pessoas e nem sempre todos estarão de acordo em trabalhar com o novo. É aí que entra o papel do líder, aquele líder que falamos no início desta Cartilha.

O líder que motiva e causa sensibilização na equipe, extrai o que os servidores têm de melhor.

Um dos grandes conceitos de liderança deste século é: liderança é a arte de influenciar pessoas!

Quando a Governança é implementada, deve haver respeito pelo que já foi construído pelas pessoas que ali estão, visto que houve um esforço realizado por elas, e o desrespeito pelo que fizeram não irá ajudá-las a avançar. Respeite, demonstre e traga equilíbrio. Após isso, apresente o projeto e cause a sensibilização.

Começar a implementar um projeto tão robusto e desafiador como o da Governança pública precisa de uma equipe engajada e o apoio fiel da alta administração.

Cada prefeitura irá definir uma estratégia de sensibilização conforme a realidade das equipes. Acredita-se que, em primeiro lugar, a comunicação e o conhecimento sobre o tema serão fundamentais, tais como: comunicação, conceitos, quais são as boas práticas, casos de outros municípios que já estão fazendo uso desta política, indicadores, entre outros.

Além disso, é de elevada importância: dialogar com seus secretários quanto aos benefícios que a política de Governança irá trazer a longo prazo; informar que nos âmbitos Federal e Estadual já estão sendo aplicados princípios, mecanismos e ferramentas da Governança; bem como sensibilizar e apresentar os proventos que esta mudança causará nos resultados entregues à sociedade.

Outro ponto a se trabalhar é a motivação dos servidores, deve-se pensar em mecanismos que ofereçam algum incentivo aos que apresentarem melhores resultados em suas entregas, ou seja, a competência deve ser exaltada e apresentada, pois não gera custos, mas sim reconhecimento aos envolvidos com maior dedicação. Aclamar a dedicação faz bem.

Dar publicidade, registrar e divulgar com o apoio da assessoria de imprensa as reuniões realizadas pelo Conselho de Governança (CGOV) e pelos Comitês Internos de Governança (CIGs) são formas interessantes de engajar os servidores e a sociedade. No momento em que as partes interessadas percebem que a política de Governança está avançando e rodando de forma robusta, em todos os níveis, a aceitação virá com maior facilidade.

Sempre observe os 6 princípios da Política de Governança Pública:

- 1) Capacidade de Resposta;
- 2) Integridade;
- 3) Confiabilidade;
- 4) Prestação de Contas e Responsabilidade;
- 5) Transparência; e,
- 6) Melhoria Regulatória.

São ações de extrema importância para um órgão público e que certamente irão gerar fortalecimento institucional e pauta positiva para a atual gestão.

O(A) Prefeito(a) e o(a) responsável pela Governança no município têm a missão de sensibilizar as partes interessadas, tarefa inerente que pode ser o maior desafio de ambos.

A Governança Pública somente no papel não irá promover os resultados esperados pela sociedade e recomendados pelos órgãos de controle.

Executar esta política de forma efetiva, obtendo os resultados esperados com maior transparência, resolutividade nas ações, amparada pelos mecanismos de liderança, estratégia e controle é a **obrigação do líder**.

3.6 10 passos para a boa Governança Municipal

Em vista de uma boa Governança prática, o TCU apresenta um roteiro de 10 passos para que você, Prefeito(a), saiba: O que fazer? Como começar? De que forma atuar?

1. Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos



Os resultados de qualquer Prefeitura dependem, fundamentalmente, das pessoas que nela trabalham. Equipes compostas por verdadeiros líderes são diferentes de equipes com qualquer “chefe”. O antigo modelo de chefe perdeu espaço para o líder. Ser líder é extrair o que há melhor de sua equipe. Por essa razão, Prefeito(a), escolha líderes/gestores que possam agregar a sua equipe: profissionais proativos, competentes e preparados para exercerem com seriedade o cargo em questão. Além da competência, a pessoa escolhida deve ser da sua confiança, e, por favor, nada de parentes (nepotismo). Evite conflitos de interesse que possam abalar a sua imagem, gestão e reputação.

“A confiança é a mãe dos grandes atos.” (Schiller)

2. Lidere com ética e combata os desvios

Trabalhar com dignidade e zelo são os princípios básicos para combater a fraude e a corrupção, e isso deve ser o norteador dos agentes públicos: trabalhar com ética. Prefeito(a), você é a pessoa que deve dar o exemplo à sua equipe, então, comece por você. Os Líderes comandam pelo exemplo e não pelo discurso. Dando o exemplo você poderá encorajar e reforçar o comportamento ético de sua equipe. Tenha certeza de que, com esse tipo de atitude, a sociedade perceberá que a Prefeitura está bem cuidada e os interesses da população estão sendo atendidos. Seja um líder exemplo de atitude aos servidores da sua equipe. Adote um código de ética e conduta para a Prefeitura, trabalhe de acordo com as regras, leis e regulamentos externos e internos.



“O mundo é perigoso não por causa daqueles que fazem o mal, mas por causa daqueles que veem e deixam o mal ser feito.” (Albert Einstein)

3. Estabeleça um sistema de Governança municipal para facilitar sua gestão

Adotar um sistema de Governança é trabalhar de forma organizada na Prefeitura. Procure, Prefeito(a), usar os mecanismos de liderança, estratégia e controle em seu dia a dia. Não deixe de avaliar as ações que estão sendo executadas na Prefeitura, direcione os trabalhos diariamente e monitore tudo que está sendo colocado em prática. Qualquer coisa que aconteça, seja positiva ou negativa, a responsabilidade é sua, é o seu CPF em jogo, pois você é o líder. Estabeleça formas e processos de trabalho que o ajudem e facilite o controle de tudo que acontece na Prefeitura. Dê responsabilidades à sua equipe, cobre resultados e entregas no prazo. Lembre-se: você é o líder, está em suas mãos!



"Se os homens respeitam alguém como pessoa, admiram-na. Se a respeitam como amiga, amam-na. Se a respeitam como líder, seguem-na." (John C. Maxwell)

4. Estabeleça um modelo de Gestão Estratégica na Prefeitura que assegure seu monitoramento e avaliação

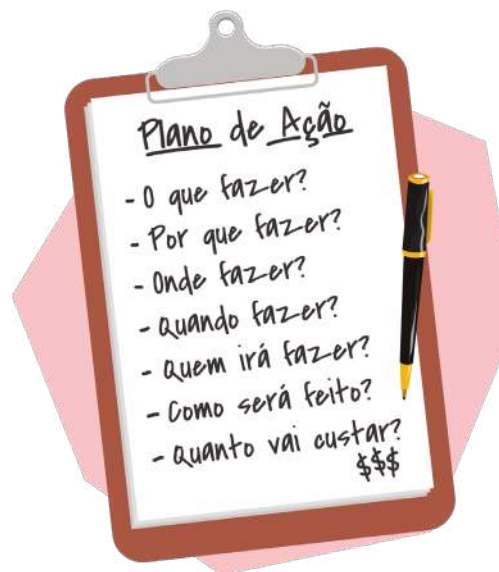


Estabeleça, Prefeito(a), um modelo de gestão estratégica que seja aplicável à sua realidade. Defina objetivos e metas que sejam possíveis de serem alcançados e, depois de traçados, motive a sua equipe e dê foco para que sejam cumpridos e atingidos. Não adianta traçar ações impossíveis de serem alcançadas, aquelas velhas promessas que a Prefeitura não terá condições de entregar; então, não prometa, tenha os pés no chão. Prometa o que é possível, estabeleça prazos de entregas e defina ações que sejam viáveis, projetos que tenham início, meio e fim, comece algo e finalize, seja comprometido com as entregas, isso é trabalhar com Gestão Estratégica e Governança.

"Traçar um curso de ação e segui-lo até o fim requer a mesma coragem que um soldado precisa." (Ralph Waldo Emerson)

5. Estabeleça ações e entregas considerando as necessidades do seu município

Trabalhar com foco na participação popular, pensando no cidadão, é trabalhar com Governança. Prefeito(a), é importante que a prestação de serviços seja de interesse dos moradores da cidade e que beneficie a comunidade de modo geral, e, é claro, que tenha qualidade. Crie um meio de escutar as pessoas do município, isso vai ajudá-lo(a) a ser mais assertivo(a) em suas decisões. Porém, não crie expectativas antes de avaliar se o município realmente tem condições de realizar determinado projeto, haja sempre com prudência e seriedade, isso é ser um líder de verdade. Reflita sempre antes de tomar qualquer decisão, converse com a alta administração da Prefeitura e faça escolhas maduras, avaliando os riscos políticos, econômicos e sociais. Trabalhar com Governança é saber equilibrar as expectativas da sociedade e o que é possível de ser entregue a ela. Tenha os pés no chão!



"Para conquistar a confiança, o líder precisa se tornar modelo das seguintes virtudes: competência, coerência e caráter." (John C. Maxwell)

6. Estabeleça metas e dê condições de sua equipe alcançá-las



O modelo de liderança com base nas boas práticas de Governança deve ser estabelecido de forma que proporcione segurança para que toda a equipe da Prefeitura trabalhe de forma assertiva alcançando os resultados esperados. Ou seja, para que as entregas aconteçam, é preciso que as equipes estejam alinhadas. Uma comunicação clara e frequente é muito importante. Saber quais são as ações prioritárias definidas pelo planejamento faz a equipe enxergar o que deve ser alcançado, e, assim, vistam a camiseta junto com o(a) Prefeito(a). Esse engajamento é fundamental para que as metas sejam atingidas, sem isso, você corre o risco de cada um ir para um lado, dificultando o trabalho em equipe! Equipes em sintonia, motivadas e que sabem aonde querem chegar e como irão chegar no destino terão resultados extraordinários. Por isso, Prefeito(a), seu trabalho como capitão(ã) desse time é conduzir os jogadores para que façam os gols. Dê a seu time condições técnicas para isso, treine-os diariamente, motive-os, se for necessário, dê cartão vermelho, ensine-os, lembre-se de que você é o(a) capitão(ã). A Governança está até mesmo em uma partida de futebol, pois sem liderança, estratégia e controle, nenhum time vence.

"Todo atleta tem o seu reserva, todo presidente tem o seu vice e todo planejamento que se preze tem um plano B." (José Campanhã)

7. Estabeleça parcerias entre a Prefeitura e outras organizações a fim de unir esforços pelo município



Diante de tanta crise e desafios pelos quais o Brasil passa atualmente, um(a) bom(boa) Prefeito(a) deve ser criativo(a) e buscar alternativas dentro da legalidade para atingir as metas e os objetivos para o seu município. A obtenção de resultados positivos para a população exige, cada vez mais, que os múltiplos atores políticos, administrativos, econômicos e sociais lancem mão de abordagens colaborativas a fim de unir esforços. Procure parceiros, converse com a população e exponha as dificuldades do município, pesquise modelos de projetos e casos de outras prefeituras que deram certo e replique. Tente inovar, não fique parado esperando a solução bater na porta

da Prefeitura, vá atrás dela. Governança é uma briga diária pelo que há de melhor para o seu município, e só depende de muita força de vontade, trabalho em equipe, esforço e dedicação.

“Faça o bem se quer ser bem sucedido. Esta é a suprema lei da vida. Esteja entre os grandes servidores, os benfeitores da humanidade. É o único caminho para o sucesso.”
(Alfred Montapert)

8. Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessários na Prefeitura

Qualquer organização corre riscos diariamente, seja ela pequena, média ou grande, e isso vale para a administração pública também. Os riscos são circunstâncias incertas que ocorrem na Prefeitura e você não tem controle sobre isso. Surgirão de maneira natural ou inesperada, podendo estar presentes em cenários econômicos, políticos ou sociais. São situações desafiadoras ou, até mesmo, oportunidades para as soluções serem encontradas. O instrumento de Governança para lidar com essa incerteza é a gestão de riscos, que engloba, entre outras coisas, os controles internos. A gestão de riscos permite tratar com eficiência as incertezas, seja pelo melhor aproveitamento das oportunidades, seja pela redução da probabilidade e/ou impacto de eventos negativos, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor e fornecer garantia razoável na tomada de decisão adequada. É como se você tivesse um espelho retrovisor no carro, e esse servisse para você enxergar o que vem atrás, antecipando a sua visão de futuro, podendo, assim, acelerar ou frear antes que um acidente aconteça, por exemplo. Uma hora ou outra, um acidente poderá acontecer, mas você, sendo um bom motorista e cuidadoso, pois sempre está atento ao trânsito, será capaz de evitar que o acidente seja de alto impacto. Isso é gerenciar riscos, tentar prevenir que determinadas situações ocorram, ou pelo menos diminuir o impacto delas. Use a gestão de riscos a favor da Prefeitura, evite também riscos à sua reputação, tome decisões corretas, consulte as áreas de controle interno e externo sempre! Isso é trabalhar com Governança!



“Não olhe nunca de onde vens e sim para onde vais.” (Beaurmarchais)

ATENÇÃO PREFEITOS(AS): a Rede de Governança Brasil lançará, em 2021, a Cartilha de Implantação da Gestão de Riscos nos Municípios.

9. Estabeleça na Prefeitura função de auditoria interna independente e que adicione valor à sua gestão

A auditoria interna vai auxiliar a sua gestão, visto que, a partir da aplicação dessa boa prática de Governança, os processos internos serão mais eficazes. Isso porque os processos de auditoria constituem uma forma de dotar o gestor de uma rede de informações e instrumentos de suporte à tomada de decisão. A atuação efetiva da auditoria interna auxilia na prevenção de desvios que poderiam ensejar apontamentos de irregularidades pelo Tribunal de Contas com a consequente responsabilização dos agentes envolvidos. A função de auditoria interna será uma grande aliada em seu dia a dia, então, crie condições para que a área seja independente, capaz e competente para dar a você segurança jurídica em todas as suas decisões, use-a a seu favor, porque ela será necessária para orientá-lo.



“Existe o risco que você não pode jamais correr e existe o risco que você não pode deixar de correr.” (Peter Drucker)

10. Estabeleça um caminho com foco nos trabalhos da Prefeitura com mais transparência, prestação de contas (accountability) e responsabilização



A transparência é essencial para a democracia, uma vez que possibilita ao cidadão participar ativamente do acompanhamento e execução das políticas públicas que estão sendo aplicadas pela Prefeitura. *Accountability* é um termo da língua inglesa que pode ser traduzido para o português como responsabilidade com ética e remete à obrigação, à transparência de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados. Ou seja, para trabalhar com mais Governança é necessário dar transparência e visibilidade às ações da Prefeitura. Quando envolve valores investidos, por exemplo, em algum projeto ou obra para a cidade, é importante divulgar o quanto foi gasto, como foi pago, trata-se da prestação de contas à sociedade, pois estamos falando de dinheiro público. O cidadão precisa ter acesso a essas informações, pois isso é previsto em lei. Fique atento(a) a essa questão!

“Liberdade é uma consciência limpa.” (Periandro)

Resumo e palavras-chave







4 INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS PARA A GOVERNANÇA



Senhor(a) Prefeito(a), lembre-se de que não é preciso inventarmos a roda!

Muitos são os instrumentos e ferramentas já existentes e de domínio dos gestores que podem contribuir para a implementação da Governança.

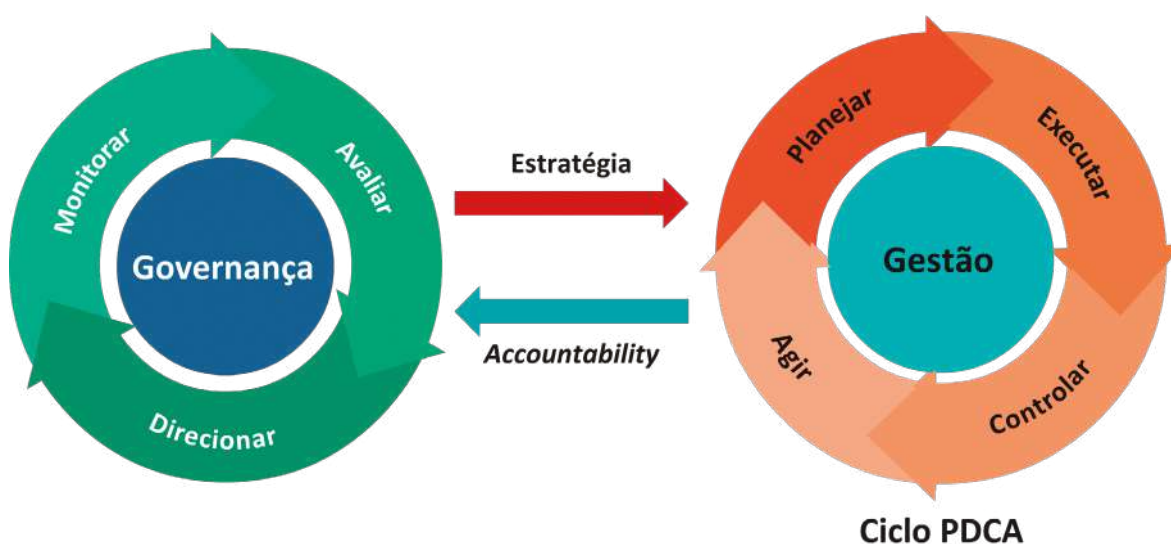
Para facilitar o entendimento, apresentamos estes instrumentos e ferramentas que a prefeitura já utiliza e possui acesso, os quais podem contribuir para a melhoria da organização e dos processos internos da gestão, impactando diretamente a atuação da Governança.

Desta forma, os destaques trazidos foram categorizados com o intuito de melhor organizá-los, em: **Planejar, Executar, Controlar e Agir** que estão relacionadas ao funcionamento do dia a dia da Gestão pública buscando cumprir as ações de Governança.

SAIBA MAIS: CICLO PDCA



Método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como o círculo/ciclo/roda de Deming, ciclo de Shewhart, círculo/ciclo de controle, ou PDCA. Método composto pelos seguintes passos: P (do inglês – *Plan*) = Planejar; D (do inglês – *Do*) = Executar; C (do inglês – *Check*) = Verificar/Checar/Controlar; A (do inglês – *Act*) = Agir.



Os instrumentos sugeridos a seguir são opções que todos os gestores têm à mão e que podem ser aprimorados a partir do momento em que são complementados com dados e informações reais da sua gestão:

4.1 PLANEJAR – P DCA (*Plan* – Planejar)

4.1.1 Constituição Federal – Competências comuns dos Municípios:

No art. 23, a Constituição elenca as competências comuns entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios, visando, com isto, configurar o Federalismo Cooperativo que o texto constitucional brasileiro quis produzir.

Devido à omissão congressual, estas competências aguardam ainda, em sua maioria, a regulamentação para estabelecer o nível de responsabilidade de cada Ente e a forma de financiamento dessas competências.

Por conta disto, atualmente, todos os Entes acabam sendo responsáveis por todas as políticas relativas ao exercício dessas competências, o que tem ocasionado uma judicialização exagerada e uma responsabilização exacerbada dos governos locais.

Assim, o Município deve estar ciente das competências que lhe cabem e as englobe no seu planejamento, de acordo com a realidade local e os recursos disponíveis.

4.1.2 Planos municipais:

Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual são os principais e obrigatórios instrumentos da Governança local. Precisam ser interligados e executados em consonância com as diretrizes e metas da administração, especificando os caminhos para a concretização das obrigações assumidas pelo governante, quando da propositura de seu plano de governo junto à população, e aprovado pelo voto do eleitor.

Estes instrumentos de planejamento seguem regras ditadas pela Lei de Responsabilidade Fiscal e servem como instrumento de controle das finanças públicas, impondo a geração de vários relatórios demonstrativos das práticas de gestão voltadas para o saneamento das finanças e a superação do déficit público.

São também fundamentais os planos temáticos que determinam, estruturam e desenvolvem a política municipal em determinada área (saúde, educação, saneamento, meio ambiente, diretor, entre outras). Em vista de serem uma estratégia do Município, é imprescindível que os planos sejam articulados entre si e que suas ações sejam desenvolvidas de forma integrada, aproveitando todos os meios e instrumentos presentes na prefeitura e disponíveis para utilização.

4.1.3 Planejamento estratégico:

Instrumento que visa definir objetivos, estratégias, planos de ação e de execução, utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente e considerando as condições internas e externas da gestão.

No link a seguir, o(a) Prefeito(a) pode acessar o manual do Planejamento Estratégico e outras informações:

[<http://www.tce.ms.gov.br/portal-modernizacao/>.](http://www.tce.ms.gov.br/portal-modernizacao/)

4.1.4 Norma ISO 9001 – Certificação de Qualidade:

É um sistema de gestão com o intuito de garantir a otimização de processos, maior agilidade no desenvolvimento de produtos e produção mais ágil, a fim de satisfazer os clientes e alcançar o sucesso sustentado. O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) funciona como um instrumento para ajudar o gestor a encontrar e corrigir processos ineficientes dentro da organização. Além disso, a ISO 9001 é uma forma de documentar a cultura da organização, permitindo que a organização cresça mantendo a qualidade dos bens e serviços prestados.

4.1.5 Norma ISO 31000 – Gestão de Riscos:

Esta norma fornece diretrizes gerais para gerenciar riscos em quaisquer atividades. A partir de uma abordagem comum, a qual pode ser personalizada para cada tipo de organização e seus contextos, os objetivos são: melhorar o planejamento; melhorar a liderança da alta administração, que deve assegurar que o gerenciamento de riscos seja integrado em todas as atividades organizacionais, começando pela Governança, além de aproveitar as novas experiências; e, ter conhecimento e realizar uma análise para a revisão de elementos, ações e controles em cada etapa do processo.

4.1.6 Plataforma Êxitos/CNM:

Ferramenta web que concentra as oportunidades de captação de recursos nacionais e internacionais de forma personalizada, de acordo com o perfil da gestão municipal. Assim como os programas federais aderidos pelos Municípios com todas as suas características e impactos.

No link a seguir, o(a) Prefeito(a) pode acessar a Plataforma:

[<https://www.plataformaexitos.com.br/>.](https://www.plataformaexitos.com.br/)

4.2 EXECUTAR – P D CA (Do – Executar)

4.2.1 Plataforma + Brasil:

Ferramenta integrada e centralizada, com dados abertos, destinada à informatização e à operacionalização das transferências de recursos oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União a órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital, municipal, direta ou indireta, consórcios públicos e entidades privadas sem fins lucrativos.

No link a seguir, o(a) Prefeito(a) pode acessar a Plataforma:

[<https://portal.plataformamaisbrasil.gov.br/maisbrasil-portal-frontend/>.](https://portal.plataformamaisbrasil.gov.br/maisbrasil-portal-frontend/)

4.2.2 Siope:

O Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação (SIOPE) é uma ferramenta eletrônica instituída para coleta, processamento, disseminação e acesso público às informações referentes aos orçamentos de educação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, sem prejuízo das atribuições próprias dos Poderes Legislativos e dos Tribunais de Contas.

No link a seguir, o(a) Prefeito(a) pode acessar o sistema:

[<https://www.fnde.gov.br/fnde_sistemas/siope>.](https://www.fnde.gov.br/fnde_sistemas/siope)

4.2.3 Siops:

O Sistema de Informações sobre Orçamento Público em Saúde (SIOPS) é um sistema disponibilizado na internet que tem por objetivo apurar as receitas totais e os gastos em ações e serviços públicos de saúde. Foi institucionalizado no âmbito do Ministério da Saúde, com a publicação da Portaria Conjunta MS/ Procuradoria Geral da República nº 1.163, de 11 de outubro de 2000, posteriormente retificada pela Portaria Interministerial nº 446, de 16 de março de 2004.

No link a seguir, o(a) Prefeito(a) pode acessar o sistema:

<http://datasus1.saude.gov.br/sistemas-e-aplicativos/financeiros/siops>.

4.3 CHECAR – PD C A (Check – Verificar/checar)

4.3.1 Lei de Responsabilidade Fiscal:

A Lei Complementar nº 101/2000 estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

No link a seguir, o(a) Prefeito(a) pode acessar a referida lei:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm.

4.3.2 Estruturação de órgão de controle interno:

O exercício da governança bem sucedida passa também pelo efetivo funcionamento do Controle Interno na administração. O Controle Interno, ao exercer suas funções, precisa posicionar-se próximo ao(a) Prefeito(a) para informá-lo(a) de todas as constatações resultantes de suas verificações, principalmente aquelas que exigem providências urgentes para a sua correção, oferecendo sugestões e caminhos para corrigir os rumos, recolocando todas as práticas no caminho certo.

O Controle Interno, antes de ser efetivamente um órgão fiscalizador, é uma instituição de cunho eminentemente preventivo, oferecendo ao(a) Prefeito(a) a tranquilidade de estar sempre informado(a) da legalidade de todos os atos da administração, do cumprimento de todas as diretrizes e metas ou do risco de não conseguir atingi-las.

Este órgão possibilita ajustes e correção das decisões e práticas de gestão, colabora para a coerente execução orçamentária e necessária compatibilização entre receitas e despesas, enfim, do cumprimento real da função pública de gestor dos negócios da sua municipalidade que lhe foi confiada pelo eleitor nas urnas.

Quando o Controle Interno cumpre efetivamente suas reais funções, isso significa que há uma boa administração. Realizar uma boa administração é, certamente, o objetivo de todo gestor público, não só porque a lei exige, mas principalmente porque o gerenciamento do patrimônio público impõe que todo bom gestor tenha a seu lado um eficiente Sistema de Controle Interno.

O que é o Sistema de Controle Interno no Município?

O Sistema de Controle Interno é o conjunto de todas as ações e práticas de verificação do cumprimento dos objetivos e metas da administração pública.

Este sistema tem como objetivo fiscalizar e avaliar a execução **orçamentária, operacional, patrimonial, contábil e financeira** da gestão, verificando o atendimento aos princípios fundamentais estabelecidos na Constituição Federal, que são:

- legalidade;
- impessoalidade;
- moralidade;
- publicidade; e,
- eficiência.

Esta é a regra básica a nortear todos os mecanismos utilizados para um eficaz controle interno.

Vivemos tempos em que nos é exigido uma boa gestão com princípios, como honestidade, transparência, responsabilidade e eficiência. Estamos na era de administração para resultados, administração com qualidade.

A implantação de um Sistema de Controle Interno poderá sistematizar as práticas de todos os envolvidos na administração, visando ao cumprimento das obrigações e ao atendimento das expectativas da população.

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), o gestor público tem a obrigação de prestar contas e o Controle Interno é um dos órgãos fundamentais para que não haja indícios de irregularidades e sanções nos casos comprovados.

Além disso, o Sistema de Controle Interno deve verificar a pertinência e a eficiência dos controles realizados pelos diversos setores da administração.

O Sistema de Controle Interno será organizado de acordo com a lei que o institui e deverá contar com um órgão central, capaz de organizar dados e informações colhidos em todos os órgãos da administração quando da realização das suas diversas funções.

Ele deve ser empoderado pelo gestor, para que realmente possa desenvolver com eficiência as suas funções, e todos os órgãos que compõem o governo devem ter o entendimento claro de que o Controle Interno não é um setor de fiscalização denunciante, mas, sim, o setor que atuará no sentido de verificar a eventualidade da ocorrência de desconformidades, as quais serão apontadas e sugeridas as correções a serem implementadas com a maior brevidade possível pelo governante para evitar a continuidade do erro e o risco de prejuízos ao erário ou ao serviço público.

4.3.3 Lei de Combate à Corrupção:

A Lei nº 12.846/2013 dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

No link a seguir, o(a) Prefeito(a) pode acessar a referida lei:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm.

4.3.4 Relatórios do Controle Interno:

A Lei de Responsabilidade Fiscal impõe ao Controle Interno Municipal a responsabilidade de assinar, juntamente com o(a) Prefeito(a) e outros agentes públicos, o Relatório de Gestão Fiscal, que, nos Municípios com população de até 50.000 habitantes, deve ser publicado e remetido aos órgãos de controle externo, a cada semestre; e, nos Municípios com mais de 50.000 habitantes, o relatório será realizado, encaminhado e publicado a cada quadrimestre.

Esta responsabilidade impõe, consequentemente, o acompanhamento da execução orçamentária e do cumprimento das metas constantes da LDO.

É importante chamar a atenção para o fato de que a PEC nº 188/2019, apresentada pelo Governo Federal e em apreciação no Congresso Nacional, propõe a alteração dos regramentos relativos a estes instrumentos de planejamento, sugerindo inclusive a extinção do PPA e a ampliação das funções da LDO.

4.3.5 Lei de Acesso à Informação:

A Lei nº 12.527/2011 regula o acesso às informações, previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005; revoga dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

No link a seguir, o(a) Prefeito(a) pode acessar a referida lei:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm.

4.3.6 Sistema de Ouvidoria:

O Sistema integrado é um canal de comunicação específico para encaminhamento de manifestações (denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios) da sociedade ao Poder Executivo municipal.

4.3.7 Mandala de Desempenho Municipal/CNM:

A partir de 4 dimensões (econômica, social, ambiental e institucional), a CNM apresenta um conjunto de indicadores e uma medida inicial em um gráfico do tipo “radar”, que foi denominado “Mandala”. Os critérios de seleção levaram em conta: ter dados disponíveis de bases oficiais por Município com periodicidade de aferição inferior a 2 anos.

No link a seguir, o(a) Prefeito(a) pode acessar a Mandala de Desempenho Municipal:

<https://bit.ly/2HP2AZg>.

4.3.8 IDMS/CNM:

O Índice de Desenvolvimento Municipal Sustentável é uma ferramenta construída para monitorar e avaliar o nível de desenvolvimento sustentável dos municípios brasileiros a partir de uma série de indicadores.

No link a seguir, o(a) Prefeito(a) pode acessar a referida ferramenta:

<https://bit.ly/2HQDPMa>.

4.4 AGIR – PDC A (Act – Agir)

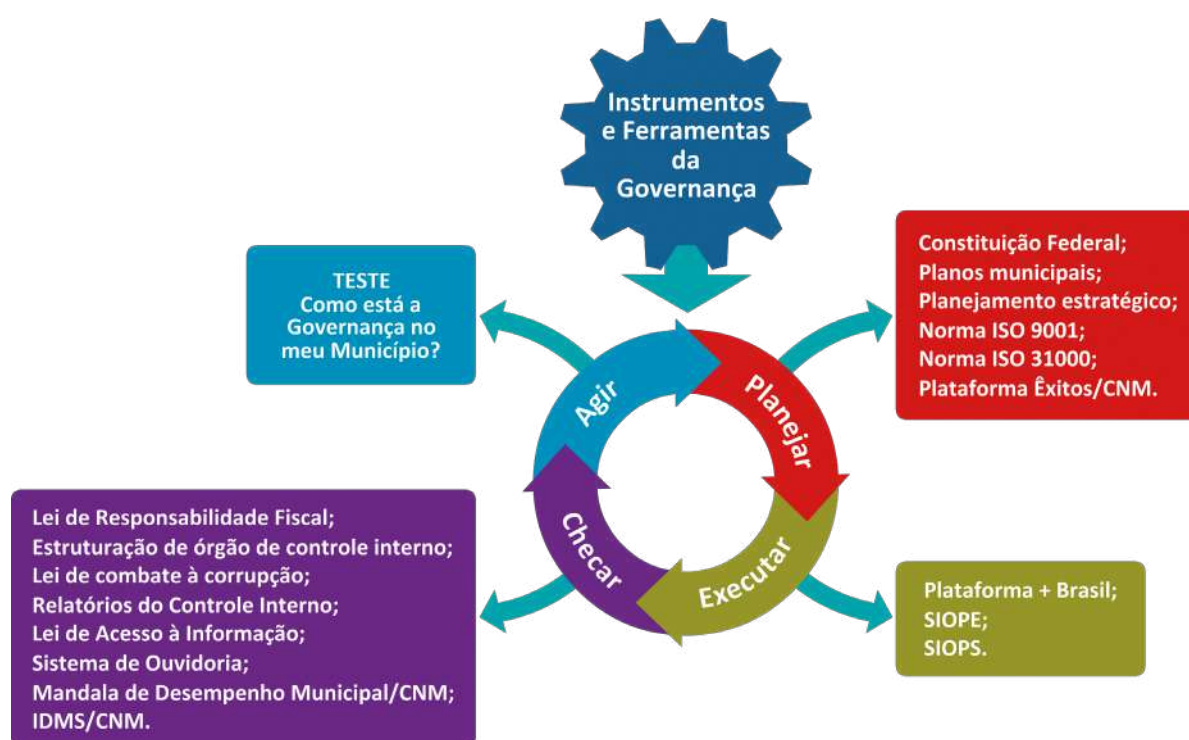
Agora é com você! Faça o teste COMO ESTÁ A GOVERNANÇA NO MEU MUNICÍPIO através de sucinto questionário no Anexo III desta Cartilha, o qual poderá ajudá-lo(a) na identificação de como está a Governança em âmbito municipal.

Este instrumento tem o intuito de mapear o entendimento e, até mesmo, a aplicabilidade dos princípios da Governança pública em seu Município, mas servirá também para balizar o tema em uma amostra sobre o nível de compreensão, sensibilização e aplicação das diretrizes da Governança pública municipal.

O(A) Prefeito(a) não só precisa responder, como deve aplicar o questionário junto ao seu secretariado e aos assessores mais próximos da tomada de decisão governamental.

Em 2021, a Rede Governança Brasil, em conjunto com os seus Parceiros, realizará um evento para lançamento e divulgação do Questionário de Governança semelhante ao desta cartilha. Aguardem!

Resumo e palavras-chave







5 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA



Existem muitas empresas privadas, órgãos e entidades públicas que já adotaram a Governança em sua rotina e foram reconhecidas por suas excelentes práticas. Conheça a seguir algumas delas.

5.1 DATAPREV



DESTAQUE EM GOVERNANÇA: TRANSPARÊNCIA

O Dataprev é destaque em transparência, pois, desde 2017, aprimora suas ações institucionais por conta do atendimento às regras e condutas estabelecidas pela Lei das Estatais.

Criou a superintendência de Governança e de gestão estratégica, que é ligada diretamente à presidência e concentra todas as iniciativas e ações que envolvem gerenciamento de risco, integridade e transparência.

Definiu um calendário de ações que independem de alteração no Estatuto Social e aprovou a Política de Gestão de Riscos. Além disso, a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração aprovaram um Plano de Governança Corporativa para triênios, no qual ampara a elaboração de um conjunto de mecanismos que assegurem que o comportamento dos gestores esteja sempre alinhado com os propósitos e interesses da empresa.

O plano tem por escopo desenvolver o Programa de Governança Corporativa da empresa e dar execução ao Plano Diretor de Governança Corporativa, devidamente alinhado com o Plano de Negócios e a Cadeia de Valor.

Tudo isso gerou mudanças organizacionais, que passaram pelo Conselho de Administração e pelas instâncias operacionais da empresa, e foram articuladas com a estrutura, as políticas, os processos e os métodos de trabalho da companhia.

Após o aprimoramento de suas ações de Governança, a Dataprev atingiu, em 2018, o nível 1 no Indicador IG-Sest, índice criado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão que avalia o atendimento dos requisitos das Leis das Estatais pelas empresas controladas diretamente pela União, sendo que o Dataprev ficou acima da média de pontuação entre as estatais avaliadas.

Saiba mais em: <<http://portal2.dataprev.gov.br/transparencia>>.

5.2 BR Distribuidora

DESTAQUE EM GOVERNANÇA: ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

Para garantir uma atuação ética e transparente, a BR Distribuidora desenvolveu mecanismos de monitoramento, fiscalização e prestação de contas que garantem aos públicos de interesse — sociedade, governo, acionistas, entre outros — acesso às ações.

Dentre os códigos e normas que regem a atuação estão (em revisão para adequação às novas necessidades e desafios da BR):

- 1) Código de Ética da BR Distribuidora (em revisão);
- 2) Comissão de Ética;
- 3) Programa BR de Prevenção da Corrupção;
- 4) Guia de Conduta BR Distribuidora;
- 5) Guia de Conduta Concorrencial;
- 6) Norma de Recebimento e Oferecimento de Presentes, Brindes, Hospitalidades e Contrapartida de Patrocínio;
- 7) Política de Comunicação;
- 8) Cartilha de Assédio Moral e Sexual; e,
- 9) Tratamento de Monitoramento de Denúncias.

Além disso, é realizada a gestão dos processos internos através do Relatório de Sustentabilidade, o que gerou o desenvolvimento de cartilhas destinadas ao público externo como forma de reforçar e promover a ética e a transparência junto aos fornecedores, parceiros de negócios e clientes, quais sejam: Cartilha sobre Defesa da Concorrência, Cartilha BR Distribuidora de Orientação de Conduta a Terceiros e Cartilha de Boas Práticas da BR Distribuidora.

Veja mais em: <<https://www.br.com.br/pc/a-br-distribuidora/transparencia-e-etica>>.



5.3 Prefeitura de Maragogi/AL

DESTAQUE EM GOVERNANÇA: ESTRATÉGIA



A Prefeitura de Maragogi, no estado de Alagoas, passou por um complexo sistema de modificação de cultura, tanto dos servidores quanto dos vereadores do Município, com o escopo de demonstrar a necessidade de implementar a Governança.

Os primeiros passos decorreram da realização do Planejamento Estratégico do ente que teve como resultado positivo a aprovação legislativa da Lei de Governança.

Foi estabelecido um Centro de Governo, denominado “Núcleo Duro” do Governo, formado pelo Controlador, Secretário de Administração, Secretário de Planejamento e o(a) Prefeito(a), os quais se reúnem semanalmente para definir as áreas prioritárias de atuação, tomar decisões, estabelecer metas e acompanhar a execução.

Outro ponto central é a participação popular que passou a ser convocada para fóruns de decisão sobre as políticas públicas e assuntos de alta relevância, permitindo, assim, que a população perceba as políticas públicas entregues.

5.4 Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO)

DESTAQUE EM GOVERNANÇA: LIDERANÇA



O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, por meio da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), apresentou o resultado da segunda certificação do Indicador de Governança (IG-Sest), um instrumento inovador que busca conformidade com as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência para as empresas estatais federais de controle direto da União.

A Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO) recebeu a certificação de nível 1, ou seja, o nível máximo no indicador que mede a qualidade dos serviços de Governança. A estatal obteve um aumento de 110% em 6 meses, entre o primeiro e o segundo ciclo da pesquisa.

A melhora se deve, em grande medida, ao empenho da Empresa Estatal em promover melhorias e adequação dos seus Estatutos Sociais. Além disso, a implementação da área de Gestão de Riscos, da execução de práticas cotidianas de Controle Interno e da realização de treinamentos sobre Código de Conduta e Integridade contribuíram para o desempenho alcançado.

Saiba mais através do link: <<https://transparencia.infraero.gov.br/governanca-corporativa/>>.

5.5 Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA)

DESTAQUE EM GOVERNANÇA: GESTÃO DE RISCO



A ANA, através da Portaria nº 400, de 22 de outubro de 2018, instituiu o Comitê de Governança, Riscos e Controles (Comitê de Governança).

O Comitê é a instância colegiada na ANA, composta por cinco Diretores, responsável por promover a Governança e gerir os riscos dos processos de trabalho da ANA.

O ponto focal da Governança pública definida pela entidade é o gerenciamento de riscos, como um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos da agência.

As reuniões do Comitê são bimestrais e visam a acompanhar a implementação da Política de Gestão de Riscos (Portaria nº 49, de 08/03/2019) e do Plano de Trabalho.

Conheça mais no link: <<https://www.gov.br/ana/pt-br/acesso-a-informacao/governanca>>.

ATENÇÃO PREFEITOS(AS): a Rede de Governança Brasil lançará, em 2021, a Cartilha de Implantação da Gestão de Riscos nos Municípios.

5.6 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

DESTAQUE EM GOVERNANÇA: ESTRUTURA

Dentre as Universidades Públicas Brasileiras, a UFMG tem sido destaque na aplicação de práticas de Governança.

Para alcançar esse patamar, a UFMG adotou uma boa estruturação interna, estabelecendo, de forma clara, a todos os seus interessados: unidades, processos, políticas e procedimentos, assim como as atribuições e responsabilidades dentro dos diferentes níveis organizacionais, incluída a alta administração.



A organização estabeleceu e difundiu, entre as partes interessadas, a missão, a visão e os valores da organização, bem como definiu explicitamente a estratégia da universidade.

Por fim, estabeleceu mecanismos eficientes de controle social e bons canais de comunicação com os públicos interno e externo.

5.7 NATURA

DESTAQUE EM GOVERNANÇA: ÉTICA E COMPLIANCE



Em 2000, a Natura foi uma das primeiras empresas a aderir ao Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, o qual foi elaborado pelo Instituto Ethos em parceria com a Patri Relações Governamentais, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime (UNODC) e o Comitê Brasileiro do Pacto Global.

O Código de Conduta, implantado em 2013, é uma evolução dos Princípios de Relacionamento lançados em 2006. Com ele, procuram tratar, com objetividade, de temas ligados ao cotidiano de relações. Hoje, já estão disponíveis as versões para Colaboradores, Fornecedores e Força de Vendas, no Brasil e em Operações Internacionais.

A Lei Anticorrupção reforçou a importância do tema e serviu como estímulo para que o compliance fosse aprimorado, fortalecendo o compromisso com uma boa Governança, por meio da transparência, equidade e prestação de contas.

Para garantir que essa conduta se cumpra sem exceção em toda a cadeia, e que esses comportamentos estejam assimilados e sejam realizados por todos os colaboradores ou aqueles que representam a Natura, implementaram processos robustos de compliance que acompanham o cumprimento do Código de Conduta e da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013).

Essa atitude garantiu à Natura, em 2016 e 2017, o Selo Pró-Ética do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União, além de ter sido eleita a empresa mais ética na categoria de Saúde e Beleza, por mais de 5 anos, pelo Instituto Ethisphere.

Para que isso se mantenha, todos os colaboradores devem ter segurança sobre o que podem ou não fazer e denunciar práticas que não estejam em conformidade com os pilares e normas da companhia.

A Natura proíbe qualquer prática de pagamento ou recebimento facilitado (suborno) por parte de seus colaboradores, terceiros, fornecedores e prestadores de serviço. O Código de Conduta e a Política de Integridade contra Corrupção e Suborno da Natura não permitem que colaboradores, terceiros, fornecedores e prestadores de serviço se envolvam em qualquer atividade corrupta e, de forma direta ou indireta, ofereçam, prometam, forneçam ou autorizem qualquer pessoa a fornecer dinheiro ou qualquer coisa de valor a algum agente público ou a qualquer pessoa física ou jurídica com o propósito de obter ou acumular qualquer vantagem imprópria. Releia todos os detalhes do Código de Conduta e da Política de Integridade contra Corrupção e Suborno (PO-0053), mencionada no código de conduta.

A área de compliance, em conjunto com Auditoria, Gestão de Riscos e Ouvidoria, é responsável por garantir a existência de um conjunto estruturado de processos e procedimentos que assegurem à Natura o cumprimento da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), Código de Conduta e gestão da política de integridade contra corrupção e suborno, além de fomentar a cultura de compliance dentro da companhia e garantir isonomia no tratamento de denúncias.

No dia a dia, o compliance deve ser acionado em todos os assuntos relacionados a conflitos de interesse, corrupção, suborno, risco de dano à imagem ou perda financeira relevante, vazamento de informações e envolvimento de agente público, Diretor, Vice-Presidente, Presidente, membro do Comitê de Auditoria ou membro do Conselho de Administração em qualquer denúncia relacionada à Lei Anticorrupção ou ao Código de Conduta.

A empresa atua por meio de diálogo claro, transparente e apartidário, capaz de constituir relações positivas e se posicionar como agentes que buscam transformar a sociedade brasileira e em conformidade com a legislação. A Ouvidoria é o canal oficial da Natura para registro e apuração dos casos de denúncia de descumprimento ao Código de Conduta, incluindo denúncias de fraude, suborno e corrupção. Toda manifestação recebida é tratada com confidencialidade e os manifestantes são protegidos contra represálias.

Conheça mais no link: <<https://www.natura.com.br/etica-compliance>>.

ATENÇÃO PREFEITOS(AS): a Rede de Governança Brasil lançará, em 2021, a Cartilha de Implantação de Compliance no Municípios.



5.8 PIF PAF Alimentos

DESTAQUE EM GOVERNANÇA: LIDERANÇA

As boas práticas de Governança convergem para a impessoalidade e imparcialidade nas diretrizes. Os processos decisórios ocorrem de forma colegiada, minimizando riscos e conflitos de interesses e protegendo as partes envolvidas e a organização.



O seu Conselho de Administração – formado por três acionistas com controle acionário, um conselheiro de carreira e três conselheiros independentes – define orientações gerais sobre os negócios da companhia, elege os diretores e os comitês de auditoria de riscos, estratégias e finanças. Além disso, escolhe a empresa de auditoria externa responsável por fiscalizar os livros, papéis e relatórios.

No aspecto de Governança, a gestão executiva é acompanhada por meio das reuniões ordinárias com o Comitê, realizadas mensalmente. No aspecto de negócios e estratégias, a gestão executiva apresenta todos os meses as ações e resultados que são avaliados e alinhados com o Conselho de Administração.

O conselho também define os papéis e as responsabilidades dos administradores da empresa que, liderados pelo presidente, são os executores das políticas e de regulamentos e códigos internos, bem como cumpridores das legislações pertinentes às atividades da companhia. Todo esse processo é desdobrado aos demais colaboradores por meio de um sistema de normas e procedimentos internos chamado Docnix.

As boas práticas da empresa renderam o reconhecimento e premiações como: Tri campeã na União Brasileira para a Qualidade (UBQ); Prêmio de Maiores e Melhores no estado de Minas Gerais oferecido pela revista Mercado Comum; quatro premiações em projetos de RH oferecidos pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH); prêmio de Governança Corporativa oferecido pela revista Época NEGÓCIOS da Editora Globo; prêmio de Ética nos Negócios na categoria agronegócio oferecido pelo Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios; Segunda colocação no Prêmio Empresas Mais, promovido pelo Estadão na categoria Governança Corporativa; SELO AGRO + INTEGRIDADE – reconhecendo a conduta ética, boas práticas de Governança e responsabilidade socioambiental oferecido pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), entre outros.

Conheça mais em: <<https://www.pifpaf.com.br/historia-pifpaf/>>.

5.9 WEG S/A

DESTAQUE EM GOVERNANÇA: COMPLIANCE



Para a empresa, um dos impulsionadores da boa Governança que lhe rendeu o 1º Lugar na Categoria Propriedade do Ranking de Governança Corporativa Estadão Empresa Mais é a participação no mais alto nível de Governança corporativa da B3.

A WEG aderiu a um grande repertório de práticas de Governança e compliance de padrão internacional, com o objetivo de assegurar transparência, equidade e isonomia de tratamento dos acionistas.

A formação das políticas e o Estatuto Social da empresa foram construídos com base em entendimentos consensuais de seus acionistas, sem dispensar a existência de mecanismos efetivos para tratamento de eventuais conflitos.

A WEG tem uma forte cultura de normatização interna materializada pela aprovação de diversas políticas e regulamentos – sempre de forma colegiada e consensual – para todos os órgãos de administração. Essa cultura também se revela nas questões de relacionamento com, e entre, os acionistas, dando acesso a meios céleres de resolução de conflitos, utilizando-se de canais arbitrais formalmente previstos no Estatuto Social.

Conheça mais em: <<https://www.weg.net/institutional/BR/pt/sustainability>>.

ATENÇÃO PREFEITOS(AS): a Rede de Governança Brasil lançará, em 2021, a Cartilha de Implantação do Compliance nos Municípios.

5.10 Elevadores Atlas Schindler

DESTAQUE EM GOVERNANÇA: CONTROLES E ÉTICA

A empresa Elevadores Atlas Schindler foi o destaque na categoria Conduta, Ética, Corrupção e Atos Ilícitos, do índice de Governança Corporativa Estadão Empresas Mais. A companhia foi considerada a melhor na avaliação do tratamento que dá aos conflitos de interesse e respeito ao seu código de conduta, que reflete perfeitamente a cultura e os valores da empresa.



Atlas Schindler

O código de conduta da organização já está consolidado internamente, com vigência há mais de 20 anos e em perfeita consonância com os princípios e valores de integridade estabelecidos pela empresa.

Eventuais conflitos, tendo o código como base, são tratados pelo time de compliance e com a área de Recursos Humanos e as demais áreas envolvidas. Com isso, as decisões sobre como endereçar ou remediar os conflitos são tomadas de maneira colegiada pelo Comitê de Ética, composto por diretora jurídica e de compliance, diretor de RH e presidente da empresa.

Além de processos claros e de um código de conduta consolidado, a Atlas Schindler conta com canais abertos aos funcionários. Exemplos disso são o Disque Ética, o e-mail do Comitê de Ética e o questionário anual, o Radar de Conduta.

A companhia se destacou, também, no critério Auditoria Independente do Índice de Governança Corporativa, por contar com processos responsáveis que verificam se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade, além dos controles internos da organização.

A empresa detém um departamento de auditoria interna que atua de forma independente dentro da organização. Assim, há duas instâncias de auditoria que analisam os documentos da empresa e realizam avaliações e testes para garantir a confiabilidade, transparência e prestação de contas adequadas.

Os controles internos da empresa são oficiais e baseiam-se no *Internal Control Financial Reporting* (IFCR), que realiza o monitoramento do comitê de auditoria com reuniões bimestrais e participação da alta administração, além de dar suporte à área de compliance e investigações.

Resumo e palavras-chave





ANEXO I – MINUTA DE NORMATIVO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA

Esta proposta de minuta foi elaborada pela Rede como sugestão, logo, o Município tem a autonomia de elaborar sua normatização dentro de suas capacidades e realidade.

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 1º Fica instituída a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito do Poder Executivo Municipal.

Art. 2º Para os efeitos desta política considera-se:

I - Governança pública – conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II - Compliance público – alinhamento e adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar o interesse público em relação ao interesse privado no setor público;

III - Valor público – produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelo órgão ou entidade que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

IV - Alta administração – ocupantes de cargos de natureza política (CNP), Secretários, Secretários Executivos, Subsecretários e cargos a estes equivalentes na Administração Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Municipal;

V - Gestão de riscos – processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos;

VI - Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG) – indicador baseado em metodologia desenvolvida pelo Tribunal de Contas da União que mensura a capacidade de o órgão ou entidade implementar boas práticas de Governança pública;

VII - Nível de Serviço Comparado – medida geral de avaliação baseada em metodologia desenvolvida pela pesquisa da Universidade de Brasília voltada a subsidiar o processo decisório baseado em evidências auditáveis, permitindo a avaliação e comparação das atividades da estrutura da entidade e possibilitando a comparação da estrutura entre entidades;

VIII - Evidência – elemento estrutural para a realização de auditoria da Governança e gestão sendo definida como uma informação que comunica e pactua por meio dos atributos de avaliação e comparação.

CAPÍTULO II

DOS PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

Art. 3º São princípios da Governança Pública:

I - capacidade de resposta;

II - integridade;

III - confiabilidade;

IV - melhoria regulatória;

V - transparência; e

VI - prestação de contas e responsabilidade.

Art. 4º São diretrizes da Governança pública:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, propondo soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a desburocratização, a racionalização administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico, conforme orientações do órgão central de planejamento;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas públicas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - promover a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as competências dos órgãos e entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção e correção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e aferir seus custos e benefícios;

VIII - avaliar a conformidade da execução das políticas públicas com as diretrizes de planejamento estratégico;

IX - manter processo decisório orientado pelas evidências baseado no nível de serviço comparado, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

X - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

XI - promover a participação social por meio de comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados do órgão ou entidade, de maneira a fortalecer e garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão; e

XII - promover a tomada de decisão levando em consideração a avaliação dos ambientes interno e externo do órgão ou entidade e dos diferentes interesses da sociedade.

CAPÍTULO III

DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA

Art. 5º São mecanismos para o exercício da Governança pública:

I - Liderança – conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental, tais como integridade, competência, responsabilidade e motivação, exercido nos principais cargos de órgãos ou entidades, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa Governança;

II - Estratégia – definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre os órgãos e entidades e as partes interessadas, de maneira que os serviços e produtos de responsabilidade do órgão ou entidade alcancem o resultado pretendido; e

III - Controle – processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades do órgão ou entidade, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Art. 6º Compete à alta administração implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de Governança compreendendo, no mínimo:

I - formas de acompanhamento de resultados, inclusive por meio do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG) e do Nível de Serviço Comparado;

II - soluções para melhoria do desempenho do órgão ou entidade;

III - mecanismos institucionais para mapeamento de processos;

IV - instrumentos de promoção do processo decisório com base em evidências; e

V - elaboração e implementação de planejamento estratégico do órgão ou entidade.

CAPÍTULO IV

DA GOVERNANÇA PÚBLICA

Seção I

Da Governança Pública em Órgãos e Entidades

Art. 7º Compete aos órgãos e às entidades integrantes do Poder Executivo Municipal:

I - executar a Política de Governança Pública e Compliance, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes, e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do Conselho de Governança Pública – CGov; e

II - encaminhar ao CGov propostas relacionadas às competências previstas no artigo 10, com a justificativa da proposição e a minuta da resolução pertinente, se for o caso.

Seção II

Do Conselho de Governança Pública

Art. 8º Fica instituído o Conselho de Governança Pública – CGov com a finalidade de assessorar o Prefeito na condução da Política de Governança Pública e Compliance do Poder Executivo do município.

Art. 9º O CGov é composto pelos seguintes membros titulares permanentes:

I – Auditoria/Controladoria interna ou secretaria municipal que incorpore esta atribuição ou este setor;

II - Secretário Municipal de Administração ou secretário equivalente no município;

III - Secretário Municipal de Planejamento, Orçamento e Recursos Humanos ou secretário(s) equivalentes no município.

§ 1º Cada membro titular deve indicar seu substituto para suas ausências e impedimentos.

§ 2º Na primeira reunião do CGov será definido seu coordenador.

§ 3º O CGov deve deliberar em reunião, mediante convocação de seu coordenador.

§ 4º A critério do CGov, representantes de outros órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal e de outras entidades, podem ser convocados a participar das reuniões de trabalho do Conselho, sem direito a voto.

Art. 10. Compete ao CGov:

I - propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de Governança pública estabelecidos;

II - aprovar manuais e guias com medidas, mecanismos e práticas organizacionais que contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes de Governança pública estabelecidos;

III - aprovar recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e aprimorar a coordenação de programas e da Política de Governança Pública e Compliance;

IV - incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de Governança no âmbito do Poder Executivo Municipal;

V - expedir resoluções necessárias ao exercício de suas competências;

VI - publicar suas atas e relatórios em sítio eletrônico do Poder Executivo Municipal; e

VII - contribuir para a formulação de diretrizes para ações, no âmbito dos órgãos e das entidades do Poder Executivo Municipal, sobre:

a) transparência, governo aberto e acesso à informação pública;

b) integridade e responsabilidade corporativa;

- c) prevenção e enfrentamento da corrupção;
- d) estímulo ao controle social no acompanhamento da aplicação de recursos públicos; e
- e) orientação e comunicação quanto aos temas relacionados às suas atividades.

VIII - apresentar medidas para aperfeiçoamento e integração de ações com vistas a potencializar a efetividade de políticas e estratégias prioritizadas;

IX - sugerir medidas e procedimentos destinados a valorizar a articulação intragovernamental na execução, monitoramento e avaliação de ações conjuntas, intercâmbio de experiências, transferência de tecnologia e capacitação quanto às políticas e às estratégias estabelecidas;

X - monitorar os projetos prioritários de Governo;

XI - constituir, se necessário, colegiado temático para implementar, promover, executar e avaliar políticas ou programas de Governança relativos a temas específicos; e

XII - acompanhar o cumprimento da Política de Governança Pública e Compliance estabelecida.

Art. 11. O CGov pode constituir grupos de trabalho específicos para subsidiá-lo no cumprimento de suas competências.

§ 1º Representantes de órgãos e entidades públicas e privadas podem ser convidados a participar dos grupos de trabalho constituídos pelo CGov.

§ 2º O CGov deve definir, no ato de criação do grupo de trabalho, seus objetivos específicos, sua composição e o prazo para conclusão de seus trabalhos.

Art. 12. Compete ao Gabinete do Prefeito prestar o apoio técnico e administrativo ao CGov, devendo:

- I - receber, instruir e encaminhar aos membros do CGov as propostas destinadas ao Conselho;
- II - encaminhar a pauta, a documentação, os materiais de discussão e os registros das reuniões aos membros do CGov;
- III - comunicar aos membros do CGov data, hora e local das reuniões ordinárias e extraordinárias, que podem ser presenciais ou realizadas por meio eletrônico;
- IV - disponibilizar as atas e as resoluções do CGov em sítio eletrônico da Prefeitura;
- V - apoiar o CGov no monitoramento das políticas públicas e metas prioritárias estabelecidas pelo Prefeito; e
- VI - estabelecer rotinas de fornecimento regular de informações sobre o desempenho de órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal em relação às prioridades definidas pelo CGov e promover a análise dessas informações com vistas a:
 - a) identificar necessidade de ajustes, quando os resultados previstos não forem atingidos; e
 - b) propor ao CGov a realização de reuniões de acompanhamento dos problemas não solucionados.

Seção III

Dos Comitês Internos de Governança Pública

Art. 13. Os órgãos e as entidades do Poder Executivo Municipal, por ato de seu dirigente máximo, devem, no prazo de sessenta dias, contado da data de publicação desta política, instituir Comitê Interno de Governança Pública – CIG.

§ 1º O objetivo dos Comitês Internos de Governança Pública é garantir o desenvolvimento e a apropriação das melhores práticas de Governança de forma contínua e progressiva, nos termos estabelecidos pelo CGov.

§ 2º Fica instituído os Comitês Internos de Governança Pública da Secretaria de Saúde e o da Secretaria de Educação.

Art. 14. São competências dos Comitês Internos de Governança Pública:

I - implementar e manter processos e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da Governança previstos nesta política;

II - incentivar e promover iniciativas voltadas para:

a) a implementação do acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, valendo-se inclusive de indicadores e medidas;

b) a promoção de soluções para melhoria do desempenho institucional; e

c) a implementação de mecanismo para mapeamento de processos e a adoção de instrumentos para o aprimoramento do processo decisório.

III - acompanhar e promover a implementação de medidas, mecanismos e práticas organizacionais de Governança pública definidos pelo CGov;

IV - apoiar e incentivar políticas transversais de governo; e

V - promover a implantação de metodologia de Gestão de Riscos.

Art. 15. Os Comitês Internos de Governança Pública são compostos, no mínimo, por:

I - Secretário Municipal ou ocupante de cargo equivalente na qualidade de coordenador;

II - Secretários Adjuntos ou ocupantes de cargos equivalentes; e

III - Outros servidores, se designados.

Art. 16. Os Comitês Internos de Governança Pública devem divulgar suas atas, relatórios e resoluções em sítio eletrônico do órgão ou entidade.

CAPÍTULO V

DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS

Art. 17. Cabe à alta administração instituir, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos do órgão ou entidade no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis do órgão ou entidade, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e Governança.

CAPÍTULO VI

DA TRANSPARÊNCIA PÚBLICA

Art. 18. Os órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Municipal estão autorizados, observadas as restrições legais de acesso à informação, conceder acesso a suas bases de dados e informações para utilização no trabalho do Conselho de Governança Pública – CGov.

CAPÍTULO VII

DO COMPLIANCE PÚBLICO

Art. 19. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal devem atuar alinhados aos padrões de compliance e probidade na gestão pública, estruturando controles internos baseados na gestão de riscos e garantindo a prestação de serviços públicos de qualidade.

Art. 20. O CGov deve auxiliar os órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal no aperfeiçoamento de políticas e procedimentos de prevenção à corrupção e promoção da integridade, podendo:

I - formular, incentivar e implementar políticas e programas para o incremento de processos decisórios governamentais, para o desenvolvimento de mecanismos de integridade e prevenção à corrupção nos órgãos e entidades;

II - treinar periodicamente a alta administração dos órgãos e entidades em temas afetos à ética e integridade, auxiliando-os na coordenação e monitoramento de ações de prevenção à corrupção;

III - apoiar a avaliação de riscos à integridade institucional, observando padrões nacionais e internacionais;

IV - propor inovações em gestão pública e cultura organizacional para o planejamento, execução e monitoramento de atividades e para a definição de escopo, natureza, período e extensão dos procedimentos de prevenção à corrupção e promoção da integridade;

V - promover o reconhecimento público de pessoas que tenham se destacado em iniciativas relacionadas a ética e boas práticas de gestão;

VI - fomentar a realização de estudos e pesquisas de prevenção à corrupção, promoção da integridade e conduta ética;

VII - articular-se com órgãos, entidades e organismos nacionais e internacionais que atuem no campo da prevenção à corrupção e promoção da integridade;

VIII - apoiar e orientar as secretarias de demais órgãos na implementação de procedimentos de prevenção à corrupção, promoção da integridade, da ética e da transparência ativa;

IX - promover parcerias com empresas fornecedoras de órgãos e entidades do Município para fomentar a construção e efetiva implementação de programas de prevenção à corrupção; e

X - apoiar as empresas públicas, caso exista, na implantação de programas de integridade.

Art. 21. Os órgãos e as entidades do Poder Executivo Municipal devem instituir programa de integridade com o objetivo de adotar medidas destinadas à prevenção, à detecção e à punição de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I - comprometimento e apoio permanente da alta administração;

II - definição de unidade responsável pela implementação e acompanhamento do programa no órgão ou entidade, sem prejuízo das demais atividades nela exercidas;

III - identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos de integridade sob orientação da Controladoria Geral do Município ou órgão equivalente;

IV - promoção de treinamentos e eventos que disseminem, incentivem e reconheçam boas práticas na gestão pública; e

V - monitoramento contínuo do programa de integridade.

Parágrafo único. A instituição de programas de integridade, de que trata o caput, deve ser realizada sob coordenação da Auditoria/Controladoria do Município ou órgão equivalente.

Art. 22. O poder Executivo Municipal, no prazo de noventa dias, contados da publicação desta política, e mediante consulta ao CGov, deve estabelecer prazos e procedimentos necessários a conformação, execução e monitoramento de programas de integridade dos órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal.

CAPÍTULO VIII

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 23. O CGov pode editar atos complementares e estabelecer procedimentos para conformação, execução e monitoramento de processos de Governança pública e compliance, observado o disposto nesta política.

Art. 24. A participação no CGov, CIG e grupos de trabalho constituídos é considerada prestação de serviço público relevante e não remunerada.

Art. 25. As empresas estatais podem adotar princípios e diretrizes de Governança pública estabelecidas nesta política, respeitadas suas atribuições legais e estatutárias.

Art. 26. Para implementação da Política de Governança Pública e Compliance, os órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal podem buscar apoio, nos termos da lei, por intermédio de convênios ou outros instrumentos com órgãos e entidades, públicas ou privadas, em âmbito federal ou estadual, notadamente com Instituições de Pesquisa, Tribunais de Contas da União e outros.

ANEXO II – PLANILHA DE AÇÃO X PRINCÍPIO

Senhor(a) Prefeito(a), com a intenção de enfatizar os 6 Princípios da Governança, listamos abaixo várias ações diagnosticadas pelos Tribunais de Contas do Brasil, em diversos municípios brasileiros, que vão contra tais princípios.

PRINCÍPIOS	AÇÃO CONTRÁRIA AO PRINCÍPIO
CAPACIDADE DE RESPOSTA	Falta de comprovação da realização dos serviços pagos e da entrega de materiais adquiridos.
	Ausência de Licitação.
	Falta de Fiscais e de Fiscalização.
	Ausência ou fragilidade dos controles relativos a: patrimônio, movimentação de materiais de almoxarifado, de aquisições e estoque de medicamentos, de merenda escolar, de peças e materiais para manutenção de veículos; de despesa com pessoal; de observância dos limites da LRF; de prazos dos relatórios e outros, de fiscalização.
	Inexistência de autonomia para atuação do Controle Interno.
	Ineficiência o atendimento dos demais órgãos às demandas do controle interno.
	Controle Patrimonial deficiente.
	Ausência de instalação de Conselho Tutelar.
	Convênios com prestações de contas pendentes.
	Prescrição de Créditos Tributários.
	Planejamento deficiente.
	Ausência ou deficiência de indicadores.
	Ausência ou deficiência de monitoramento das políticas e dos programas.
	A liderança costuma ter pouco preparo e uma visão desfocada dos objetivos.
	Inexiste controle finalístico porque, se não há objetivos claros e mensuráveis, não se consegue controlar.
	O investimento na melhor qualificação dos dirigentes e dos quadros técnicos, com capacitações em áreas relevantes da gestão pública seria um passo importante.

PRINCÍPIOS	AÇÃO CONTRÁRIA AO PRINCÍPIO
INTEGRIDADE	Movimentação de recursos financeiros em Instituições Financeiras não oficiais. art.164, §3º, CF.
	Não aplicação das disponibilidades de caixa existentes.
	Falta de fiscalização da execução dos contratos.
	Obrigações pagas em atraso como: energia, telefone, água, contribuições previdenciárias que acabam por impor o pagamento de juros e encargos.
	Pagamento de despesas decorrentes de prática de atos indevidos por servidores, sem antes instaurar o procedimento administrativo de averiguação. Ex: multas de trânsito, danos a terceiros e outros.
	Ausência de Licitação
	Controle Patrimonial deficiente.
	Execução de serviços em desacordo com o Edital ou com o Contrato.
	Falta de Fiscais e de Fiscalização.
	Não inscrição dos créditos em dívida ativa.
	Não cobrança e prescrição dos créditos inscritos na dívida ativa.
	Não instituição, previsão e efetiva arrecadação dos tributos de competência do Município.
	Ausência de retenção de IRRF e ISSQN nos pagamentos efetuados a prestadores de serviço.
	IPTU – planta de valores venais e cadastro dos imóveis desatualizados.
	Controles deficientes sobre o almoxarifado; gastos da frota; bens permanentes e material de expediente.
	Concessão de reajustes indevidos aos subsídios.
	Pagamento Irregular de Substituições ao Vice-Prefeito.
	Pagamento irregular de diárias: ausência de finalidade pública; prestação de contas em desacordo com a legislação ou inexistência desta.
	Descumprimento de carga-horária por médicos e odontólogos.
	Aplicação irregular dos recursos dos Sistemas Próprios de Previdência.
	Não realização de avaliação atuarial nos Sistemas Próprios de Previdência.
	Irregularidades em concursos públicos.
	Habitualidade e excesso na prestação de serviços extraordinários.
	Pagamento de vantagens salariais em desacordo com a legislação.
	Adiantamento de remuneração aos servidores sem lei autorizativa.
	Utilização irregular de cargos em comissão sem o atendimento das regras Constitucionais de direção chefia e assessoramento.

PRINCÍPIOS

AÇÃO CONTRÁRIA AO PRINCÍPIO

INTEGRIDADE

Prorrogações sucessivas de contratos por prazo determinado.

Terceirizações irregulares de serviços indelegáveis: contabilidade, serviços de saúde, fiscalização.

Ausência ou fragilidade dos controles relativos a: patrimônio, movimentação de materiais de almoxarifado, de aquisições e estoque de medicamentos, de merenda escolar, de peças e materiais para manutenção de veículos; de despesa com pessoal; de observância dos limites da LRF; de prazos dos relatórios e outros, de fiscalização.

Inexistência de autonomia para atuação do Controle Interno.

Falta de Treinamento dos servidores do Órgão Central de Controle Interno.

Organização do espaço e dos materiais de trabalho inadequados no Controle Interno.

Ineficiência do atendimento dos demais órgãos às demandas do controle interno.

Ausência de segregação de funções.

Pagamento de serviços médicos não executados.

Controle Patrimonial deficiente.

Concessões e permissões de serviços públicos com irregularidades.

Ausência de instalação de Conselho Tutelar.

Convênios com prestações de contas pendentes.

Servidores indevidamente remunerados com recursos do FUNDEB.

Inexistência de engenheiro responsável por obras em andamento.

Prescrição de Créditos Tributários.

Inobservância ao princípio da anterioridade.

Não implantação de coleta seletiva de lixo.

Disposição inadequada de resíduos sólidos urbanos e ausência de licenciamentos ambientais para atividades relacionadas à coleta e à disposição final de resíduos sólidos urbanos e extração de cascalho, de jazidas, de argila, etc.

Planejamento deficiente.

Ausência ou deficiência de indicadores.

Ausência ou deficiência de monitoramento das políticas e dos programas .

A estratégia acaba sendo improvisada.

Inexiste controle finalístico porque, se não há objetivos claros e mensuráveis, não se consegue controlar.

O investimento na melhor qualificação dos dirigentes e dos quadros técnicos, com capacitações em áreas relevantes da gestão pública seria um passo importante.

PRINCÍPIOS	AÇÃO CONTRÁRIA AO PRINCÍPIO
CONFIABILIDADE	Movimentação de recursos financeiros em Instituições Financeiras não oficiais. art.164, §3º, CF.
	Não aplicação das disponibilidades de caixa existentes.
	Falta de fiscalização da execução dos contratos.
	Obrigações pagas em atraso como: energia, telefone, água, contribuições previdenciárias que acabam por impor o pagamento de juros e encargos.
	Pagamento de despesas decorrentes de prática de atos indevidos por servidores, sem antes instaurar o procedimento administrativo de averiguação. Ex: multas de trânsito, danos a terceiros e outros.
	Ausência de Licitação.
	Execução de serviços em desacordo com o Edital ou com o Contrato.
	Falta de Fiscais e de Fiscalização.
	Não inscrição dos créditos em dívida ativa.
	Não cobrança e prescrição dos créditos inscritos na dívida ativa.
	Não instituição, previsão e efetiva arrecadação dos tributos de competência do Município.
	Ausência de retenção de IRRF e ISSQN nos pagamentos efetuados a prestadores de serviço.
	IPTU – planta de valores venais e cadastro dos imóveis desatualizados.
	Controles deficientes sobre o almoxarifado; gastos da frota; bens permanentes e material de expediente.
	Concessão de reajustes indevidos aos subsídios.
	Pagamento Irregular de Substituições ao Vice-Prefeito.
	Pagamento irregular de diárias: ausência de finalidade pública; prestação de contas em desacordo com a legislação ou inexistência desta.
	Descumprimento de carga-horária por médicos e odontólogos.
	Aplicação irregular dos recursos dos Sistemas Próprios de Previdência.
	Não realização de avaliação atuarial nos Sistemas Próprios de Previdência.
	Irregularidades em concursos públicos.
	Habitualidade e excesso na prestação de serviços extraordinários.
	Pagamento de vantagens salariais em desacordo com a legislação.
	Adiantamento de remuneração aos servidores sem lei autorizativa.
	Utilização irregular de cargos em comissão sem o atendimento das regras Constitucionais de direção, chefia e assessoramento.
	Prorrogações sucessivas de contratos por prazo determinado.
	Terceirizações irregulares de serviços indelegáveis: contabilidade, serviços de saúde, fiscalização.

PRINCÍPIOS**AÇÃO CONTRÁRIA AO PRINCÍPIO****CONFIABILIDADE**

Ausência ou fragilidade dos controles relativos a: patrimônio, movimentação de materiais de almoxarifado, de aquisições e estoque de medicamentos, de merenda escolar, de peças e materiais para manutenção de veículos; de despesa com pessoal; de observância dos limites da LRF; de prazos dos relatórios e outros, de fiscalização.

Inexistência de autonomia para atuação do Controle Interno.

Falta de Treinamento dos servidores do Órgão Central de Controle Interno.

Organização do espaço e dos materiais de trabalho inadequados no Controle Interno.

Ineficiência do atendimento dos demais órgãos às demandas do Controle Interno.

Ausência de segregação de funções.

Falta de previsão orçamentária para o pagamento de Precatórios.

Pagamento de serviços médicos não executados.

Controle Patrimonial deficiente.

Concessões e permissões de serviços públicos com irregularidades.

Ausência de instalação de Conselho Tutelar.

Convênios com prestações de contas pendentes.

Servidores indevidamente remunerados com recursos do FUNDEB.

Inexistência de engenheiro responsável por obras em andamento.

Prescrição de Créditos Tributários.

Inobservância ao princípio da anterioridade.

Não implantação de coleta seletiva de lixo.

Disposição inadequada de resíduos sólidos urbanos e ausência de licenciamentos ambientais para atividades relacionadas à coleta e à disposição final de resíduos sólidos urbanos e extração de cascalho, de jazidas, de argila, etc.

Planejamento deficiente.

Ausência ou deficiência de indicadores.

Ausência ou deficiência de monitoramento das políticas e dos programas.

A liderança costuma ter pouco preparo e uma visão desfocada dos objetivos.

A estratégia acaba sendo improvisada.

Inexiste controle finalístico porque, se não há objetivos claros e mensuráveis, não se consegue controlar.

O investimento na melhor qualificação dos dirigentes e dos quadros técnicos, com capacitações em áreas relevantes da gestão pública seria um passo importante.

PRINCÍPIOS	AÇÃO CONTRÁRIA AO PRINCÍPIO
MELHORIA REGULATÓRIA	Ausência de Licitação.
	Código Tributário desatualizado ou não condizente com a realidade do Município.
	Não instituição, previsão e efetiva arrecadação dos tributos de competência do Município.
	ITBI – não definição de critérios objetivos para a fixação da base de cálculo do tributo.
	Pagamento irregular de diárias: ausência de finalidade pública; prestação de contas em desacordo com a legislação ou inexistência desta.
	Adiantamento de remuneração aos servidores sem lei autorizativa.
	Utilização irregular de cargos em comissão sem o atendimento das regras Constitucionais de direção, chefia e assessoramento.
	Ausência ou inoperância ou falta de lei local para implantação da Unidade Central de Controle Interno.
	Disposição inadequada de resíduos sólidos urbanos e ausência de licenciamentos ambientais para atividades relacionadas à coleta e à disposição final de resíduos sólidos urbanos e extração de cascalho, de jazidas, de argila, etc.
	Planejamento deficiente.
PRINCÍPIOS	AÇÃO CONTRÁRIA AO PRINCÍPIO
PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADE	Falta de comprovação da realização dos serviços pagos e da entrega de materiais adquiridos.
	Ausência de Licitação.
	Não inscrição dos créditos em dívida ativa.
	Não cobrança e prescrição dos créditos inscritos na dívida ativa.
	Não instituição, previsão e efetiva arrecadação dos tributos de competência do Município.
	IPTU – planta de valores venais e cadastro dos imóveis desatualizados.
	Controles deficientes sobre o almoxarifado; gastos da frota; bens permanentes e material de expediente.
	Concessão de reajustes indevidos aos subsídios.
	Dívidas dos Agentes Políticos com o erário municipal.
	Pagamento irregular de diárias: ausência de finalidade pública; prestação de contas em desacordo com a legislação ou inexistência desta.
	Aplicação irregular dos recursos dos Sistemas Próprios de Previdência.
	Irregularidades em concursos públicos.
	Pagamento de vantagens salariais em desacordo com a legislação.
	Utilização irregular de cargos em comissão sem o atendimento das regras Constitucionais de direção, chefia e assessoramento.

PRINCÍPIOS**AÇÃO CONTRÁRIA AO PRINCÍPIO****PRESTAÇÃO
DE CONTAS E
RESPONSABILIDADE**

Prorrogações sucessivas de contratos por prazo determinado.

Terceirizações irregulares de serviços indelegáveis: contabilidade, serviços de saúde, fiscalização.

Ausência ou fragilidade dos controles relativos a: patrimônio, movimentação de materiais de almoxarifado, de aquisições e estoque de medicamentos, de merenda escolar, de peças e materiais para manutenção de veículos; de despesa com pessoal; de observância dos limites da LRF; de prazos dos relatórios e outros, de fiscalização.

Inexistência de autonomia para atuação do Controle Interno.

Ineficiência do atendimento dos demais órgãos às demandas do controle interno.

Falta de previsão orçamentária para o pagamento de Precatórios.

Pagamento de serviços médicos não executados.

Controle Patrimonial deficiente.

Concessões e permissões de serviços públicos com irregularidades.

Ausência de instalação de Conselho Tutelar.

Convênios com prestações de contas pendentes.

Servidores indevidamente remunerados com recursos do FUNDEB.

Prescrição de Créditos Tributários.

Inobservância ao princípio da anterioridade.

Disposição inadequada de resíduos sólidos urbanos e ausência de licenciamentos ambientais para atividades relacionadas à coleta e à disposição final de resíduos sólidos urbanos e extração de cascalho, de jazidas, de argila, etc.

Planejamento deficiente.

Ausência ou deficiência de indicadores.

Ausência ou deficiência de monitoramento das políticas e dos programas.

A liderança costuma ter pouco preparo e uma visão desfocada dos objetivos.

A estratégia acaba sendo improvisada.

Inexiste controle finalístico porque, se não há objetivos claros e mensuráveis, não se consegue controlar.

O investimento na melhor qualificação dos dirigentes e dos quadros técnicos, com capacitações em áreas relevantes da gestão pública seria um passo importante.

PRINCÍPIOS	AÇÃO CONTRÁRIA AO PRINCÍPIO
TRANSPARÊNCIA	Falta de comprovação da realização dos serviços pagos e da entrega de materiais adquiridos.
	Ausência de Licitação.
	Pagamento irregular de diárias: ausência de finalidade pública; prestação de contas em desacordo com a legislação ou inexistência desta.
	Irregularidades em concursos públicos.
	Pagamento de vantagens salariais em desacordo com a legislação.
	Utilização irregular de cargos em comissão sem o atendimento das regras Constitucionais de direção, chefia e assessoramento.
	Prorrogações sucessivas de contratos por prazo determinado.
	Terceirizações irregulares de serviços indelegáveis: contabilidade, serviços de saúde, fiscalização.
	Ausência ou fragilidade dos controles relativos a: patrimônio, movimentação de materiais de almoxarifado, de aquisições e estoque de medicamentos, de merenda escolar, de peças e materiais para manutenção de veículos; de despesa com pessoal; de observância dos limites da LRF; de prazos dos relatórios e outros, de fiscalização.
	Inexistência de autonomia para atuação do Controle Interno.
	Ineficiência do atendimento dos demais órgãos às demandas do controle interno.
	Pagamento de serviços médicos não executados.
	Controle Patrimonial deficiente.
	Concessões e permissões de serviços públicos com irregularidades.
	Convênios com prestações de contas pendentes.
	Planejamento deficiente.
	Ausência ou deficiência de indicadores.
	Ausência ou deficiência de monitoramento das políticas e dos programas.
	A estratégia acaba sendo improvisada.
	Inexiste controle finalístico porque, se não há objetivos claros e mensuráveis, não se consegue controlar.

ANEXO III – COMO ESTÁ A GOVERNANÇA NO MEU MUNICÍPIO?

QUESTIONÁRIO

1. Sobre a temática: Governança:

- () Nunca ouvi falar.
- () Já ouvi falar, mas não tenho conhecimento.
- () Tenho algum conhecimento.
- () Conheço bastante sobre o assunto.

2. Considerando a soma de 100%, qual o % de dedicação de sua gestão para o desenvolvimento dos seguintes mecanismos de Governança:

- Liderança: ____%
- Estratégia: ____%
- Controle: ____%

3. Na sua percepção, como os itens abaixo se encontram em seu Município:

a) Quanto à implantação da ética profissional na burocracia e nos seus processos de gerenciamento:

- () Avançado (implantado e funcionando).
- () Médio (implantado e funcionando parcialmente).
- () Baixo (em desenvolvimento).
- () Inexistente.
- () Não sei informar.

b) Quanto à implementação de políticas públicas planejadas, monitoradas, transparentes e voltadas ao interesse público:

- () Avançado (implantado e funcionando).
- () Médio (implantado e funcionando parcialmente).
- () Baixo (em desenvolvimento).
- () Inexistente.
- () Não sei informar.

c) Quanto ao estímulo do governo municipal à participação da sociedade nas questões públicas:

- () Avançado (implantado e funcionando).
- () Médio (implantado e funcionando parcialmente).
- () Baixo (em desenvolvimento).
- () Inexistente.
- () Não sei informar.

4. No seu Município, os componentes de um sistema de Governança estão em qual fase?

Componentes de um Sistema de Governança	Existe e está em aplicação efetiva	Existe, mas ainda não aplicado	Em elaboração	Inexistente	Não sei informar
Levantamento das práticas e dos resultados obtidos nas políticas públicas locais					
Avaliação das práticas e dos resultados obtidos nas políticas públicas locais					
Redirecionamento das práticas para aprimorar os resultados das políticas públicas					
Gerenciamento de riscos das ações do Município Mecanismos de controle interno					
Cultura interna de prestação de contas					
Cultura interna por processos pela transparência					
Divulgação proativa das informações					
Processo de apuração ética e de integridade					
Responsabilização pela Governança e gestão					
Avaliação geral e periódica dos desempenhos dos servidores, comissionados e terceirizados					
Avaliação geral e periódica dos desempenhos dos servidores, comissionados e terceirizados					

5. Dentre os 10 passos para a boa Governança, escolha a alternativa que mais se aproxima da realidade do seu atual mandato:

a) Escolha de líderes competentes e avaliação de seus desempenhos:

- ☐ Já implantado e em pleno desenvolvimento.
- ☐ Já implantado e em funcionamento parcial.
- ☐ Em planejamento.
- ☐ Não há previsão de implantação.
- ☐ Não será possível implantar:
 - ☐ Muita resistência interna (servidores, sociedade, vereadores etc.).
 - ☐ Município não tem recursos (técnicos, de pessoal, estrutural ou financeiro).
 - ☐ Outros: _____

b) Liderar com ética e combate a desvios:

- ☐ Já implantado e em pleno desenvolvimento.
- ☐ Já implantado e em funcionamento parcial.
- ☐ Em planejamento.
- ☐ Não há previsão de implantação.
- ☐ Não será possível implantar:
 - ☐ Muita resistência interna (servidores, sociedade, vereadores etc.).
 - ☐ Município não tem recursos (técnicos, de pessoal, estrutural ou financeiro).
 - ☐ Outros: _____

c) Estabelecer o sistema de Governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas:

- ☐ Já implantado e em pleno desenvolvimento.
- ☐ Já implantado e em funcionamento parcial.
- ☐ Em planejamento.
- ☐ Não há previsão de implantação.
- ☐ Não será possível implantar:..
 - ☐ Muita resistência interna (servidores, sociedade, vereadores etc.).
 - ☐ Município não tem recursos (técnicos, de pessoal, estrutural ou financeiro).
 - ☐ Outros: _____

d) Estabelecer o modelo de gestão da estratégia que assegure seu monitoramento e avaliação:

- ☐ Já implantado e em pleno desenvolvimento.
- ☐ Já implantado e em funcionamento parcial.
- ☐ Em planejamento.
- ☐ Não há previsão de implantação.
- ☐ Não será possível implantar:
 - ☐ Muita resistência interna (servidores, sociedade, vereadores etc.).
 - ☐ Município não tem recursos (técnicos, de pessoal, estrutural ou financeiro).
 - ☐ Outros: _____

e) Estabelecer a estratégia considerando as necessidades dos servidores, comissionados, terceirizados e de toda a sociedade:

- ☐ Já implantado e em pleno desenvolvimento.
- ☐ Já implantado e em funcionamento parcial.
- ☐ Em planejamento.
- ☐ Não há previsão de implantação.
- ☐ Não será possível implantar:
 - ☐ Muita resistência interna (servidores, sociedade, vereadores etc.).
 - ☐ Município não tem recursos (técnicos, de pessoal, estrutural ou financeiro).
 - ☐ Outros: _____

f) Estabelecer metas e delegar poder e recursos para alcançá-las:

- ☐ Já implantado e em pleno desenvolvimento.
- ☐ Já implantado e em funcionamento parcial.
- ☐ Em planejamento.
- ☐ Não há previsão de implantação.
- ☐ Não será possível implantar:
 - ☐ Muita resistência interna (servidores, sociedade, vereadores etc.).
 - ☐ Município não tem recursos (técnicos, de pessoal, estrutural ou financeiro).
 - ☐ Outros: _____

g) Estabelecer mecanismos de coordenação de ações com outras organizações:

- ☐ Já implantado e em pleno desenvolvimento.
- ☐ Já implantado e em funcionamento parcial.
- ☐ Em planejamento.
- ☐ Não há previsão de implantação.
- ☐ Não será possível implantar:
 - ☐ Muita resistência interna (servidores, sociedade, vereadores etc.).
 - ☐ Município não tem recursos (técnicos, de pessoal, estrutural ou financeiro).
 - ☐ Outros: _____

h) Gerenciar riscos e instituir os mecanismos de controle interno necessários:

- ☐ Já implantado e em pleno desenvolvimento.
- ☐ Já implantado e em funcionamento parcial.
- ☐ Em planejamento.
- ☐ Não há previsão de implantação.
- ☐ Não será possível implantar:
 - ☐ Muita resistência interna (servidores, sociedade, vereadores etc.).
 - ☐ Município não tem recursos (técnicos, de pessoal, estrutural ou financeiro).
 - ☐ Outros: _____

i) Estabelecer função de auditoria interna independente que adicione valor à organização:

- ☐ Já implantado e em pleno desenvolvimento.
- ☐ Já implantado e em funcionamento parcial.
- ☐ Em planejamento.
- ☐ Não há previsão de implantação.
- ☐ Não será possível implantar:
 - ☐ Muita resistência interna (servidores, sociedade, vereadores etc.).
 - ☐ Município não tem recursos (técnicos, de pessoal, estrutural ou financeiro).
 - ☐ Outros: _____

j) Estabelecer diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização:

() Já implantado e em pleno desenvolvimento.

() Já implantado e em funcionamento parcial.

() Em planejamento.

() Não há previsão de implantação.

() Não será possível implantar:

() Muita resistência interna (servidores, sociedade, vereadores etc.).

() Município não tem recursos (técnicos, de pessoal, estrutural ou financeiro).

() Outros: _____

ANEXO IV – DECRETO Nº 9.203/2017

Dispõe sobre a política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, **caput**, inciso VI, alínea “a”, da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - Governança pública – 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;

II - valor público – produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

III - alta administração – Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente; e

IV - gestão de riscos – processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Art. 3º São princípios da Governança pública:

I - capacidade de resposta;

II - integridade;

III - confiabilidade;

IV - melhoria regulatória;

V - prestação de contas e responsabilidade; e

VI - transparência.

Art. 4º São diretrizes da Governança pública:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Art. 5º São mecanismos para o exercício da Governança pública:

I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa Governança, quais sejam:

a) integridade;

b) competência;

c) responsabilidade; e

d) motivação;

II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de Governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos neste Decreto.

Parágrafo único. Os mecanismos, as instâncias e as práticas de Governança de que trata o caput incluirão, no mínimo:

I - formas de acompanhamento de resultados;

II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e

III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

Art. 7º Fica instituído o Comitê Interministerial de Governança – CIG, com a finalidade de assessorar o Presidente da República na condução da política de Governança da administração pública federal. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 7º-A. O Comitê Interministerial de Governança – CIG tem por finalidade assessorar o Presidente da República na condução da política de Governança da administração pública federal. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 8º O CIG será composto pelos seguintes membros titulares: [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I – Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, que o coordenará; [Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II – Ministro de Estado da Fazenda; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III – Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; e [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV – Ministro de Estado da Transparência e Controladoria-Geral da União. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 1º A suplência dos membros titulares será exercida pelos Secretários-Executivos. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 2º As reuniões do CIG serão convocadas pelo seu Coordenador. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 3º Representantes de outros órgãos e entidades da administração pública federal poderão ser convidados a participar de reuniões do CIG, sem direito a voto. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 8º-A. O CIG é composto pelos seguintes membros titulares: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, que o coordenará; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - Ministro de Estado da Economia; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - Ministro de Estado da Controlaria-Geral da União. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

§ 1º Os membros do CIG poderão ser substituídos, em suas ausências e seus impedimentos, pelos respectivos Secretários-Executivos. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

§ 2º As reuniões do CIG serão convocadas pelo seu Coordenador. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

§ 3º Representantes de outros órgãos e entidades da administração pública federal poderão ser convidados a participar de reuniões do CIG, sem direito a voto. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

Art. 8º-B. O CIG se reunirá, em caráter ordinário, trimestralmente e, em caráter extraordinário, sempre que necessário. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

§ 1º O quórum de reunião do CIG é de maioria simples dos membros e o quórum de aprovação é de maioria absoluta. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

§ 2º Além do voto ordinário, o Coordenador do CIG terá o voto de qualidade em caso de empate. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

Art. 9º Ao CIG compete:

I – propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de Governança pública estabelecidos neste Decreto; ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

II – aprovar manuais e guias com medidas, mecanismos e práticas organizacionais que contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes de Governança pública estabelecidos neste Decreto; ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

III – aprovar recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e a coordenação dos programas e das políticas de Governança específicos; ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

IV – incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de Governança no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

V – expedir resoluções necessárias ao exercício de suas competências. ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

§ 1º Os manuais e os guias a que se refere o inciso II do caput deverão: ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

I – conter recomendações que possam ser implementadas nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional definidos na resolução que os aprovar; ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

II – ser observados pelos comitês internos de Governança, a que se refere o art. 14. ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

§ 2º O colegiado temático, para os fins deste Decreto, é a comissão, o comitê, o grupo de trabalho

ou outra forma de colegiado interministerial criado com o objetivo de implementar, promover ou executar políticas ou programas de Governança relativos a temas específicos. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 9º-A. Ao CIG compete: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de Governança pública estabelecidos neste Decreto; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - aprovar manuais e guias com medidas, mecanismos e práticas organizacionais que contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes de Governança pública estabelecidos neste Decreto; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - aprovar recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e a coordenação dos programas e das políticas de Governança específicos; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV - incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de Governança no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

V - editar as resoluções necessárias ao exercício de suas competências. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 1º Os manuais e os guias a que se refere o inciso II do caput deverão: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - conter recomendações que possam ser implementadas nos órgãos e nas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional definidos na resolução que os aprovar; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - ser observados pelos comitês internos de Governança, a que se refere o art. 15-A. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 2º O colegiado temático, para fins do disposto neste Decreto, é a comissão, o comitê, o grupo de trabalho ou outra forma de colegiado interministerial instituído com o objetivo de implementar, promover ou executar políticas ou programas de Governança relativos a temas específicos. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 10. O CIG poderá constituir grupos de trabalho específicos para subsidiá-lo no cumprimento de suas competências. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 1º Representantes de órgãos e entidades públicas e privadas poderão ser convidados a participar dos grupos de trabalho constituídos pelo CIG. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 2º O CIG definirá, no ato de criação do grupo de trabalho, seus objetivos específicos e sua composição e, quando for o caso, o prazo para conclusão de seus trabalhos. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 10-A. O CIG poderá instituir grupos de trabalho específicos com o objetivo de assessorá-lo no cumprimento das suas competências. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 1º Representantes de órgãos e entidades públicas e privadas poderão ser convidados a participar dos grupos de trabalho constituídos pelo CIG. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

§ 2º O CIG definirá no ato de instituição do grupo de trabalho os seus objetivos específicos, a sua composição e o prazo para conclusão de seus trabalhos. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

Art. 10-B. Os grupos de trabalho: ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

I - serão compostos na forma de ato do CIG; ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

II - não poderão ter mais de cinco membros; ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

III - terão caráter temporário e duração não superior a um ano; e ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

IV - estarão limitados a três operando simultaneamente. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

Art. 11. A Secretaria-Executiva do CIG será exercida pela Casa Civil da Presidência da República. ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

Parágrafo único. Compete à Secretaria-Executiva do CIG: ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

I - receber, instruir e encaminhar aos membros do CIG as propostas recebidas na forma estabelecida no caput do art. 10 e no inciso II do caput do art. 13; ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

II - encaminhar a pauta, a documentação, os materiais de discussão e os registros das reuniões aos membros do CIG; ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

III - comunicar aos membros do CIG a data e a hora das reuniões ordinárias ou a convocação para as reuniões extraordinárias; ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

IV - comunicar aos membros do CIG a forma de realização da reunião, se por meio eletrônico ou presencial, e o local, quando se tratar de reuniões presenciais; e ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

V - disponibilizar as atas e as resoluções do CIG em sítio eletrônico ou, quando for confidencial, encaminhá-las aos membros. ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

Art. 11-A. A Secretaria-Executiva do CIG será exercida pela Secretaria-Executiva da Casa Civil da Presidência da República. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

Parágrafo único. Compete à Secretaria-Executiva do CIG: ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

I - receber, instruir e encaminhar aos membros do CIG as propostas recebidas na forma estabelecida no caput do art. 10-A e no inciso II do caput do art. 13-A; ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

II - encaminhar a pauta, a documentação, os materiais de discussão e os registros das reuniões aos membros do CIG; ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

III - comunicar aos membros do CIG a data e a hora das reuniões ordinárias ou a convocação para as reuniões extraordinárias; ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

IV - comunicar aos membros do CIG a forma de realização da reunião, que poderá ser por meio eletrônico ou presencial, e o local, quando se tratar de reuniões presenciais; e ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

V - disponibilizar as atas e as resoluções do CIG em sítio eletrônico ou, quando o seu conteúdo for classificado como confidencial, encaminhá-las aos membros. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

~~Art. 12. A participação no CIG ou nos grupos de trabalho por ele constituídos será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada. ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))~~

Art. 12-A. A participação no CIG ou nos grupos de trabalho por ele constituídos será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

~~Art. 13. Compete aos órgãos e às entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))~~

~~I - executar a política de Governança pública, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes definidos neste Decreto e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do CIG; e ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))~~

~~II - encaminhar ao CIG propostas relacionadas às competências previstas no art. 9º, com a justificativa da proposição e da minuta da resolução pertinente, se for o caso. ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))~~

Art. 13-A. Compete aos órgãos e às entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

I - executar a política de Governança pública, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes definidos neste Decreto e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do CIG; e ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

II - encaminhar ao CIG propostas relacionadas às competências previstas no art. 9º-A, com a justificativa da proposição e da minuta da resolução pertinente, se for o caso. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

~~Art. 14. Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão, no prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto, instituir comitê interno de Governança ou atribuir as competências correspondentes a colegiado já existente, por ato de seu dirigente máximo, com o objetivo de garantir que as boas práticas de Governança se desenvolvam e sejam apropriadas pela instituição de forma contínua e progressiva, nos termos recomendados pelo CIG. ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))~~

~~Art. 15. São competências dos comitês internos de Governança: ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))~~

~~I - auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da Governança previstos neste Decreto; ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))~~

~~II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resulta-~~

dos no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III – promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de Governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV – elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 15-A. São competências dos comitês internos de Governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da Governança previstos neste Decreto; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de Governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV - elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 16. Os comitês internos de Governança publicarão suas atas e suas resoluções em sítio eletrônico, ressalvado o conteúdo sujeito a sigilo.

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e Governança.

Art. 18 A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da Governança, por meio da:

I - realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente;

II - adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e

III - promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais.

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I - comprometimento e apoio da alta administração;

II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e

IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

~~Art. 20. O Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, no prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto, estabelecerá os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. ([Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))~~

Art. 20-A. Cabe à Controladoria-Geral da União estabelecer os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. ([Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019](#))

Art. 21. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 22 de novembro de 2017; 196º da Independência e 129º da República.

MICHEL TEMER

Dyogo Henrique de Oliveira

Wagner de Campos Rosário

Este texto não substitui o publicado no DOU de 23.11.2017

REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. **GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA PARA RESULTADOS**: uma visão prática. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

ANDRADE, Rafael Lara Mazoni. **Governança Municipal no Brasil Contemporâneo**: Crise, Desafios e Possibilidades. Revista de Ciências do Estado, v. 3, n. 1, p. 12-24, jan./jul.2018.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de Governança Pública** / Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. 86 p.

_____. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa Governança** / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 28 p.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública** / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

GABRIELLI, Gerson. **Manual do Líder**. São Paulo: Contexto e Arte Editorial, 2004.

LIMA, Diana Vaz de. **Como promover a boa Governança na gestão municipal** – Brasília, DF: CNM. Disponível em: <<https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca/Como%20promover%20a%20boa%20governan%C3%A7a%20na%20gest%C3%A3o%20municipal.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2020.

LIMA, Diana Vaz de *et al.* **Institucionalização de Políticas de Governança: Análise da Concepção Teórica das Experiências do Governo Brasileiro**. In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020 - On-line. Outubro, 2020. Anais eletrônicos da ANPAD. Acesso em: 25 out. 2020.

MARCELLI, S. (2013). **Governança no setor público**: diagnóstico das práticas de gestão da Polícia Federal à luz do estudo 13 do PSC/IFAC. 2013.106 f, Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro).

NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luis Afonso Gomes. **Governança Pública**: o desafio do brasil. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

PETERS, B. Guy. **Governance and Sustainable Development Policies**. In: Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – Rio+20. Organização das Nações Unidas (ONU) – Rio de Janeiro. 2012.

Realização:



Apoio:

