

**Escola de Governo  
do Distrito Federal**

**Secretaria Executiva  
de Gestão Administrativa**

**Secretaria de Economia**



Curso

# **Modelo de governança para os Comitês Internos de Governança (CIGs) – diretrizes práticas**

Apresentação

José Marco Rezende Andrade

A elaboração, a formatação e a revisão do material didático são de responsabilidade da instrutoria.

**Escola de Governo do Distrito Federal**

Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 — Brasília/DF — CEP: 70610-610

Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

[www.egov.df.gov.br](http://www.egov.df.gov.br)

# Proposta de Estrutura de Governança para o GDF

José Marco Rezende Andrade  
SUGOV/CGDF

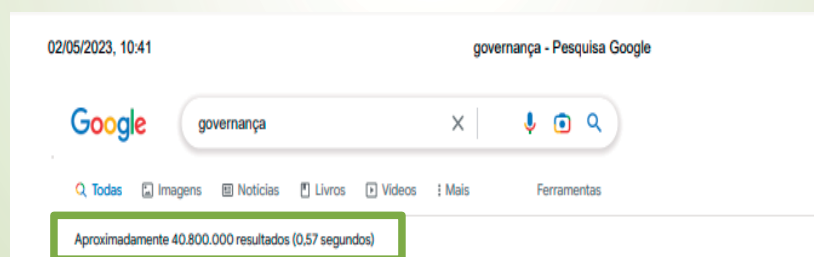
## Introdução

*“Quando se erra no conceito, quanto maior o ímpeto na estratégia, maior o desastre.” (Luís Carlos Azedo)*

- Modismo x Tendência x Realidade.
- Em que mundo vivemos?



## Governança – multiplicidade de conceitos



## Governança – multiplicidade de conceitos



### ESTADÃO Americanas e Adani: Os Erros Mais Comuns na Governança Corporativa

A sigla ESG, ou melhor o G da **governança** corporativa, é totalmente ignorada. Desastres na **governança** corporativa quase sempre podem ser evitados, mas, infelizmente, parece que líderes empresariais não aprendem jamais e que sempre haverá mais um desastre no horizonte.

### BBC NEWS BRASIL

#### Militares do Níger anunciam golpe de Estado na TV

No anúncio da TV na quarta-feira, o coronel Amadou Abdramane, com outros nove soldados uniformizados atrás dele, disse: "Nós, as forças de defesa e segurança... decidimos pôr fim ao regime que você conhece."

"Isto ocorre depois da contínua deterioração da situação de segurança e da má **governança** econômica e social."

### CHN ECONOMIA FITCH ELEVA PARA "BB" CLASSIFICAÇÃO DE RISCO DO BRASIL

Já as limitações para a nota, de acordo com a agência, são a alta dívida do governo, a rigidez fiscal, o fraco potencial de crescimento econômico e pontuações de **governança** relativamente baixas.

### InfoMoney

#### **Governança** Corporativa é o caminho para um futebol sustentável

Num mundo cada vez mais guiado pelas práticas ESG, é condição necessária conhecer e reconhecer donos, origem e propósito do dinheiro

## O que é Governança?



## Teorias de Governança



- **Teoria da Agência** (Jensen e Mackling, 1976): considera a existência de dois atores: o **principal** e o **agente**. O **principal** depende da ação do **agente**, ou seja, delega autoridade para o **agente** na busca de atingir seus objetivos. Entretanto, pode ocorrer conflito de interesses levando a problemas na relação **agente X principal** (“conflitos de agência”).  
**Governança Corporativa**: conjunto de mecanismos (incentivos apropriados, que limitem o comportamento conflitante por parte dos agentes) que alinham interesses de gestores e acionistas.
- **Teoria dos Stakeholders** (Freeman 1984), sustenta que as ações das organizações devem considerar em suas ações os acionistas/investidores, assim como os clientes, funcionários, fornecedores, gestão, comunidade, meio ambiente e Estado.
- **Teoria da Custódia (Stewardship)** (Davis e Donaldson, 1990), **motivação** dos gestores em atuar em alinhamento com o propósito da organização. Recomenda conceder máxima autonomia aos executivos com base na confiança.

## Governança – ISO 37.000:2021



- Sistema baseado em conduta humana pelo qual uma organização é dirigida, supervisionada e responsabilizada ("accountable") pelo atingimento dos objetivos propostos.
- A "Boa Governança" : cria e mantém propósitos claros, consistentes com as expectativas das partes interessadas.
- Como **resultado auxilia no alcance dos objetivos, no uso responsável dos recursos pela gestão e no comportamento ético.**

## Governança – Modelo das Três Linhas do IIA (Institute of Internal Auditors)– 2020



- Estruturas e processos apropriados que permitam:
  - **Prestação de contas por parte de um corpo administrativo** aos stakeholders quanto à **supervisão organizacional** através da integridade, liderança e transparência.
  - Ações (incluindo o **gerenciamento de riscos**) da gestão para atingir os objetivos da organização por meio da **tomada de decisões baseada em riscos e da aplicação de recursos.**

(Fonte: Modelo das Três Linhas – IIA:2020)

## Governança ≠ Gestão ?!



Pra qm não sabe diferenciar o jacaré do crocodilo.  
O crocodilo é esse aí que tá do lado do jacaré

## Governança e Gestão



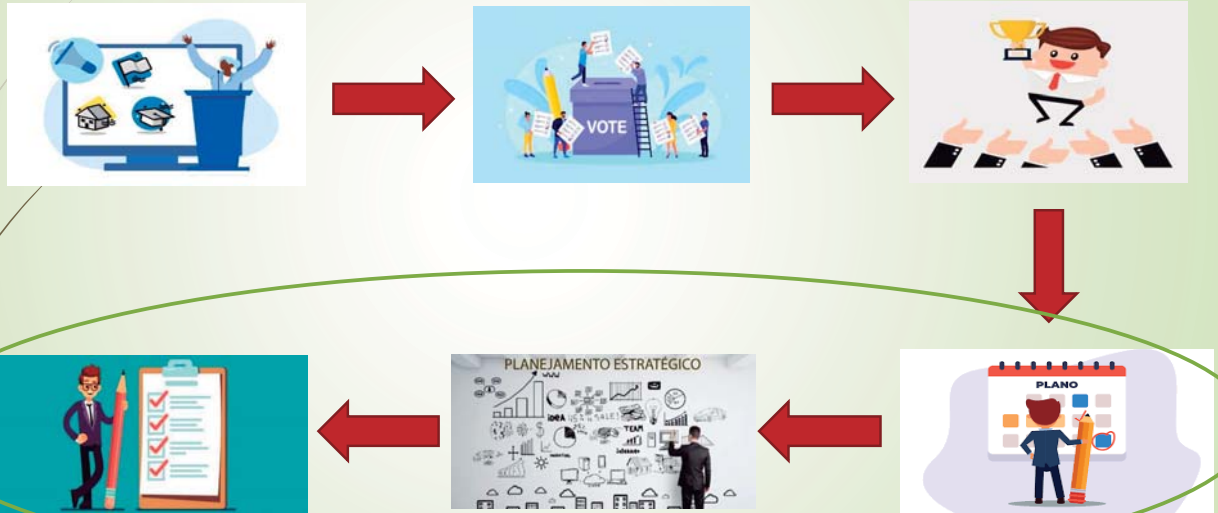
- A **governança** se ocupa de **avaliar** a situação, **determinar** a direção e **monitorar** os acontecimentos para acompanhar se a direção determinada está sendo seguida, enquanto a **gestão** ocupar-se-á de elaborar os **processos de trabalho** para executar o ciclo Planejar-Executar-Avaliar-Agir (PDCA), com objetivo de ir na direção determinada pela governança.

(GUIA DE GOVERNANÇA E GESTÃO EM SAÚDE - TCU 2018)

| Governança                                             | Gestão                         |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Estabelecer as diretrizes                              | Implementar as diretrizes      |
| Direciona ações                                        | Realiza as ações               |
| Avaliar, dirigir e monitorar                           | Planejar, executar e controlar |
| Responsável: Liderança (Conselho e Alta Administração) | Responsável: Gestor            |

Principais diferenças entre governança e gestão (<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/>)

## Governança no Setor Público - Suporte para Escolha de Objetivos e Tomada de Decisão

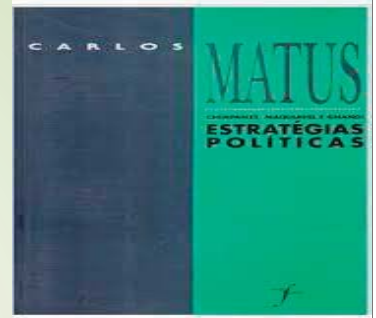


## Governança e Estratégia



- Estratégia é a arte de lidar com a incerteza, é um modo de pensar a criação do futuro.
- Modo de solucionar um problema de interação cooperativa ou conflitiva.
- Significa ter um plano de jogo para vencer as dificuldades, resolução de **problemas quase-estruturados**.
- Carl von Clausewitz:  
“... A **tática** ensina a usar as forças armadas nas batalhas, e a **estratégia** é a utilização das batalhas para alcançar o **objetivo** da guerra”

## Governança e Estratégia



### ■ Carlos Matus (Estratégias Políticas)

- Tática: uso dos recursos escassos para a mudança situacional imediata.
- Estratégia: uso da mudança situacional imediata para alcançar a situação-objetivo do plano.

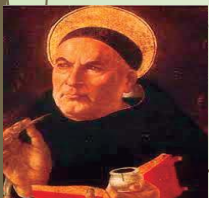
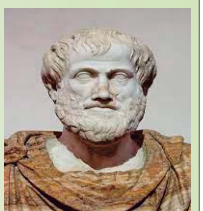
*"A arte da estratégia é, portanto, uma aproximação da equação de cálculo e coordenação entre meios e fins em um ambiente nebuloso aberto à criação de possibilidades."*

Exige uma combinação de engenho e de capacidade operacional.

- A surpresa priva o gestor da liberdade de ação, diminui sua capacidade para identificar e analisar as opções.

## Governança: tomada de decisão.

- *Phronesis* – decisão depende da razão, intelecto e caráter (ética).



- *Prudência* – razão prática; levantar informações, julgar e decidir ("comandar")

- Tomada de decisões:

- "Xadrez x Pôquer".



## Governança como suporte e defesa do Gestor



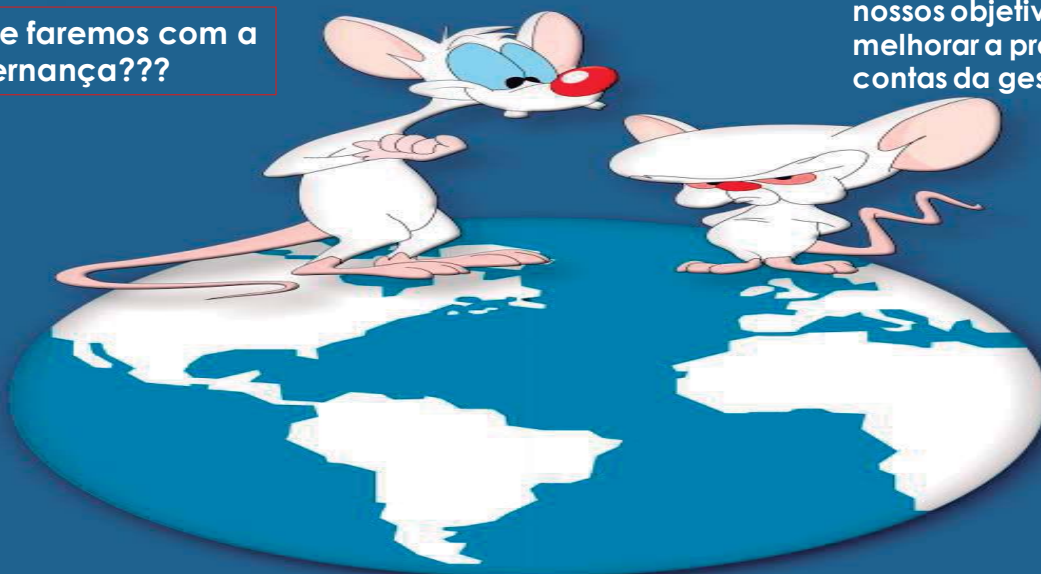
- Decreto Lei nº 5.657/1942 - Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro (incluído pela Lei nº 13.655, de 2018)

Art. 22. Na interpretação de normas sobre gestão pública, serão considerados os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas a seu cargo, sem prejuízo dos direitos dos administrados.

§ 1º Em decisão sobre regularidade de conduta ou validade de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa, serão consideradas as circunstâncias práticas que houverem imposto, limitado ou condicionado a ação do agente.

## Governança: resultados pretendidos.

O que faremos com a Governança???



Vamos conquistar os nossos objetivos e melhorar a prestação de contas da gestão!!!!

## Governança: resultados pretendidos.



- Estrutura a organização para possibilitar à gestão que alcance os objetivos.
- Suporte na tomada de decisões.
- Melhora na prestação de contas.
- Protege a gestão.
- Ganho de credibilidade com reforço na percepção positiva sobre a imagem da instituição.
- Fornecimento de melhores condições para pleitear e receber subsídios externos para a organização.

## Definição de Governança – Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019.



- 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. (Art. 2º, inciso I)

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.

## Estrutura de Governança GDF Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019.



- **Conselho de Governança Pública – CGov:** assessorar o Governador na condução da Política de Governança Pública e Compliance da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal: elabora diretrizes sobre Governança.
- **Órgãos e entidades integrantes da administração direta, autárquica e fundacional** do Poder Executivo do Distrito Federal: executar a Política de Governança Pública e Compliance, executa as diretrizes do CGOV.
- **Comitê Interno de Governança Pública – CIG:** garante o desenvolvimento e a apropriação das melhores práticas de governança de forma contínua e progressiva nas Unidades do GDF, nos termos estabelecidos pelo CGov.
- **Subcontroladoria de Governança e Compliance - SUGOV** – (Ex -Secretaria Executiva de Governança e Compliance da Casa Civil): presta apoio técnico e administrativo ao Cgov, CIG e áreas responsáveis pela Governança nas Unidades.

## Comitê Interno de Governança Pública – CIG



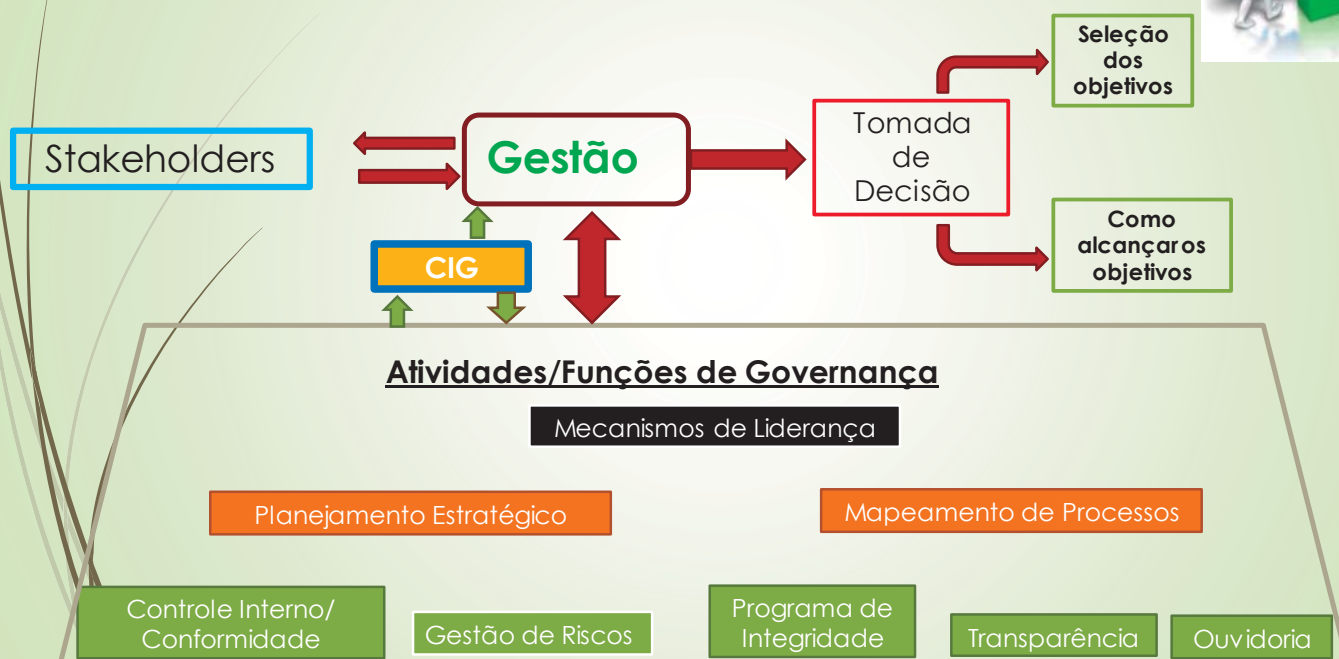
- **Órgão de deliberação coletiva**, instituído por ato normativo, para alcançar objetivo específico, com prazo de funcionamento vinculado ao cumprimento de suas finalidades, podendo ser integrado por representantes da sociedade civil (art. 1º, inciso VIII, Decreto nº 39.415/2018).
- **Órgão consultivo:** destina-se a orientar, fiscalizar, auxiliar, recomendar, sugerir e advertir a gestão de determinada política pública na solução dos problemas (art. 1º, inciso III, Decreto nº 39.415/2018).
- **Objetivo específico:** acompanhar, avaliar e apoiar o andamento dos mecanismos, instâncias e atividades de governança da organização, tais como: Planejamento Estratégico; Sistema de Gestão de Riscos; Controle Interno/Conformidade; Programa de Integridade; Transparência; Ouvidoria e Mecanismos de Liderança.
- **Reuniões periódicas** (mensais\* – art. 5º, Lei nº 4.585/2011).
- **Divulgar suas atas, relatórios e resoluções em sítio eletrônico do órgão ou entidade.**

## Atividades Estruturantes de Governança no Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019



- Mecanismos de Liderança (Artigo 5º, I.) Treinamento das Lideranças para Regimento Interno, Código de Ética/Programa de Integridade.
- Mapeamento de Processos (Artigo 6º, inciso III)
- Planejamento Estratégico (Artigo 6º, inciso V)
- Sistema de Gestão de Riscos (Artigo 17)
- Controle Interno/Conformidade (Artigo 17)
- Programa de Integridade (Artigo 21)
- Transparência (Artigo 3º, inciso V. Princípios de Governança Pública)
- Ouvidoria (Artigo 4º, inciso XI. Diretriz de promoção da participação social).
- Gestão por Competência. Dimensionamento de quadro de pessoal.
- Outras: TI; Contratações; IMG – 100 pontos (antigo MEG-TR); iESGo (Antigo iGG).

## Proposta de Atividades de Governança a serem desenvolvidas pelas Unidades do GDF:



Caminho entre o que determina a norma e o que a gestão pode alcançar...



Fazemos algo de Governança hoje?  
Ou pelo menos sabemos cantar?!



► Quem canta?



► Quem canta bem?



► Quem canta bem e sabe cantar?





QUEM É QUEM



Cargo: Chefe de Gabinete da Casa Civil






**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL**



**Figura 1**

**Matriz de Impacto Positivo**

|                       | adequado | básico | poor | very poor | almost none |
|-----------------------|----------|--------|------|-----------|-------------|
| catagórica maior      | 0,40     | 0,20   | 0,10 | 0,05      | 0,05        |
| catagórica menor      | 0,20     | 0,10   | 0,05 | 0,05      | 0,05        |
| consequência moderada | 0,10     | 0,05   | 0,05 | 0,05      | 0,05        |
| consequência menor    | 0,05     | 0,05   | 0,05 | 0,05      | 0,05        |
| consequência zero     | 0,05     | 0,05   | 0,05 | 0,05      | 0,05        |

**Matriz de Impacto Negativo**

|                       | adequado | básico | poor | very poor | almost none |
|-----------------------|----------|--------|------|-----------|-------------|
| catagórica maior      | 0,40     | 0,20   | 0,10 | 0,05      | 0,05        |
| catagórica menor      | 0,20     | 0,10   | 0,05 | 0,05      | 0,05        |
| consequência moderada | 0,10     | 0,05   | 0,05 | 0,05      | 0,05        |
| consequência menor    | 0,05     | 0,05   | 0,05 | 0,05      | 0,05        |
| consequência zero     | 0,05     | 0,05   | 0,05 | 0,05      | 0,05        |

**Legenda:**

- 0,40 (Red)
- 0,20 (Orange)
- 0,10 (Yellow)
- 0,05 (Light Green)
- 0,05 (Dark Green)

A capa do livro de regras de procedimento do PROINT (Programa de Integridade da CGDF) apresenta o logotipo do PROINT no topo esquerdo, o título principal "PROINT" em uma fonte grande e moderna, e o subtítulo "PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA CGDF" logo abaixo. No topo direito, há uma barra de informações com o nome do órgão, o nome do livro, o ano e o número de páginas. O fundo da capa é branco, com uma borda decorativa na parte superior.

**APOSTILA PARA  
MAPEAMENTO DE PROCESSOS**  
VERSÃO 1.0

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

[illegible]

## Proposta de Implantação de Atividades de Governança no GDF



|    | <b>Etapa</b>                                                     | <b>Responsável</b>                                                                    | <b>Atividade</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Reunião com Ponto Focal                                          | SUGOV/COGOV/<br>DIPOG                                                                 | Reunião com ponto foca de Governança da Unidade para apresentação da proposta.                                                                                                                                                                                     |
| 2  | Elaboração Prévia de Diagnóstico Situacional sobre a Organização | SUGOV/COGOV                                                                           | Levantamento de informações a partir de dados coletados no site da Unidade, DODF, SINJ e demais fontes externas, utilizando a Ficha de Análise Preliminar.                                                                                                         |
| 3  | Apresentação da Proposta de Trabalho para a Alta Gestão/CIG      | SUGOV<br>SUGOV/COGOV                                                                  | Apresentação para a Alta Gestão da proposta de Governança a ser implantada.                                                                                                                                                                                        |
| 4  | Elaboração de Diagnóstico Situacional <b>Na</b> Unidade          | SUGOV/COGOV/<br>DIPOG +<br>Área de Governança                                         | Levantamento sobre estrutura e atividades de Governança da Unidade feito em conjunto com a área responsável pela Governança ou Ponto Focal. (Ficha de Levantamento dos Mecanismos, Instâncias e Práticas de Governança*) Relatório do Levantamento das Informações |
| 5  | Emissão de Nota Técnica                                          | SUGOV/COGOV/<br>DIPOG                                                                 | Nota Técnica a ser elaborada pela COGOV/SUGOV relatando etapas do trabalho, achados, conclusão e sugestões para estabelecimento das atividades de Governança.                                                                                                      |
| 6  | Elaboração de Plano de Ação para Implantação de Governança       | Área de Governança da<br>Unidade<br>SUGOV/COGOV/<br>DIPOG                             | Caso a Unidade decida, ela deverá elaborar Plano de Ação para acompanhamento/implantação/monitoramento das atividades de Governança, com o apoio da SUGOV/COGOV.                                                                                                   |
| 7  | Apresentação à Alta Gestão/CIG, com a homologação.               | Elaboração - Área de<br>Governança<br>Aprovação - CIG<br>Homologação - Alta<br>Gestão | Apresentação do Plano de Implantação pela área de Governança. Análise pelo CIG, que poderá solicitar ajustes. Aprovação pelo CIG.                                                                                                                                  |
| 9  | Comunicação ao CGOV sobre a atividade                            | SUGOV                                                                                 | Após aprovação do Plano de Implantação de Governança, a SUGOV informa ao CGOV (NT + Plano de Implantação).                                                                                                                                                         |
| 10 | Acompanhamento e suporte pela SUGOV*                             | SUGOV/COGOV                                                                           | Acompanhamento periódico, seguindo cronograma proposto pela Unidade. Intermediação entre Unidade e as áreas de apoio.                                                                                                                                              |
| 11 | Avaliação de Governança*                                         | SUGOV/COGOV                                                                           | Avaliação fomal da implantação/ mecanismos, instâncias e práticas de Governança. Elaboração de Relatório de Avaliação* anual.                                                                                                                                      |

O que passou não conta? Indagarão as bocas desprovidas.  
 Não deixa de valer nunca.  
 O que passou ensina  
 Com sua garra e seu mel.  
 Por isso é que agora vou assim  
 No meu caminho. Publicamente  
 andando.  
 Não, não tenho caminho novo, O que tenho de novo  
 É o jeito de caminhar.

Thiago de Mello





Contatos  
SUGOV/CGDF

Jose Marco Rezende Andrade  
Coordenador de Políticas Públicas de Governança -  
COGOV/SUGOV/CGDF  
[jose.andrade@cg.df.gov.br](mailto:jose.andrade@cg.df.gov.br)  
cogov@cg.df.gov.br  
Telefone: 2108 - 3386

Controladoria-Geral  
do Distrito Federal

GOVERNO DO  
DISTRITO FEDERAL