



# CARTILHA DE GOVERNANÇA



COMISSÃO DE GOVERNANÇA E INTEGRIDADE



**MARIANA MADEIRO**  
Advogada



# INTRODUÇÃO

O material pretende transformar, fomentar, conectar e qualificar pessoas e negócios dentro do tema abordado de governança organizacional e corporativa, para além disso, difundir os conceitos e conscientizar acerca deste tema que assume lugar de relevância diante das práticas de gestão, tornando-se de suma importância sua discussão no mercado governamental e de negócios, em busca da aplicação de instrumentos eficazes para atingir um excelente resultado, e aplicação com eficácia.



Com o intuito de reafirmar a importância que o foco da ação e seus objetivos alcançam diante do resultado, esta cartilha tem a missão de orientar e direcionar as iniciativas, através de controle e gestão, com transparência e participação das áreas afins e sociedade.

“Acredito no uso da Governança, como um ecossistema, um verdadeiro instrumento a ser utilizado em busca de atingir as metas e objetivos de uma instituição, com foco na missão, implantando estratégias, direcionando as ações e mitigando os riscos inerentes às atividades ali construídas, como forma de fortalecer as instituições, sua marca e os produtos e serviços gerados”





# SUMÁRIO

- Origem e Conceito de Governança
- Sistema, Diretrizes e princípios da Governança
- Pilares e mecanismos da Governança
- Governança e Gestão
- Princípios da Governança
- Compliance dentro da administração
- Como implantar a governança e compliance





# ORIGEM E CONCEITO

Advindo da área privada, o tema governança surge como instrumento capaz de aperfeiçoar os objetivos e metas traçados em grandes empresas, como uma perspectiva de melhorar o desempenho e valorizar a imagem das instituições.

Este conceito foi ganhando notoriedade através de um movimento, na década de 80, que ocorreu nos Estados Unidos, dos grandes investidores contra corporações que estariam sendo administradas de uma forma que não iriam ao encontro dos interesses dos acionistas.



Em 1992, surgiu na Inglaterra o Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa.

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1999), a governança corporativa é definida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e partes interessadas. Ela procura criar um conjunto eficiente de mecanismos a fim de assegurar que o comportamento do executivo esteja alinhado com os interesses dos acionistas.

O banco mundial considera como governança, o instrumento de confiança na implementação das políticas públicas, visto que, a adoção de boas práticas de governança, possibilita um maior comprometimento, coordenação e cooperação de diversos atores em diferentes níveis das decisões acerca da escolha das políticas e da eficácia na alocação dos recursos com foco no desenvolvimento sustentável (Banco Mundial, 2017).

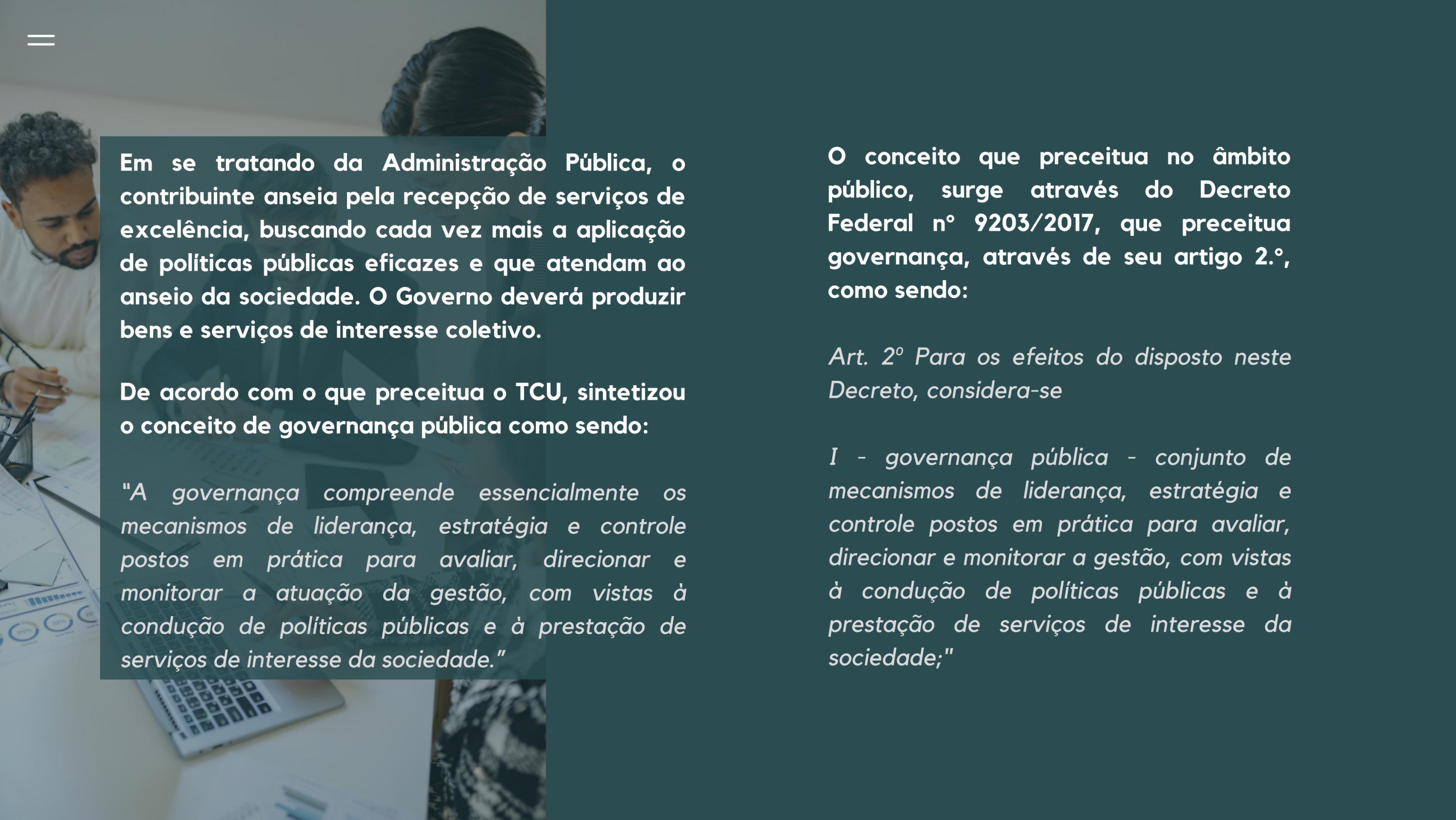
**A governança se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade:**

Como obter o maior valor possível para o(s) proprietário(s) e para as partes interessadas?

Os problemas priorizados dentro da instituição foram resolvidos?

Como, por quem e por que as decisões foram tomadas?

Os resultados esperados foram alcançados?



Em se tratando da Administração Pública, o contribuinte anseia pela recepção de serviços de excelência, buscando cada vez mais a aplicação de políticas públicas eficazes e que atendam ao anseio da sociedade. O Governo deverá produzir bens e serviços de interesse coletivo.

De acordo com o que preceitua o TCU, sintetizou o conceito de governança pública como sendo:

*"A governança compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade."*

O conceito que preceitua no âmbito público, surge através do Decreto Federal nº 9203/2017, que preceitua governança, através de seu artigo 2.º, como sendo:

*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;"*



# SISTEMA, DIRETRIZES E PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

O sistema de Governança, é imprescindível para o bom funcionamento dentro das instituições/órgãos.

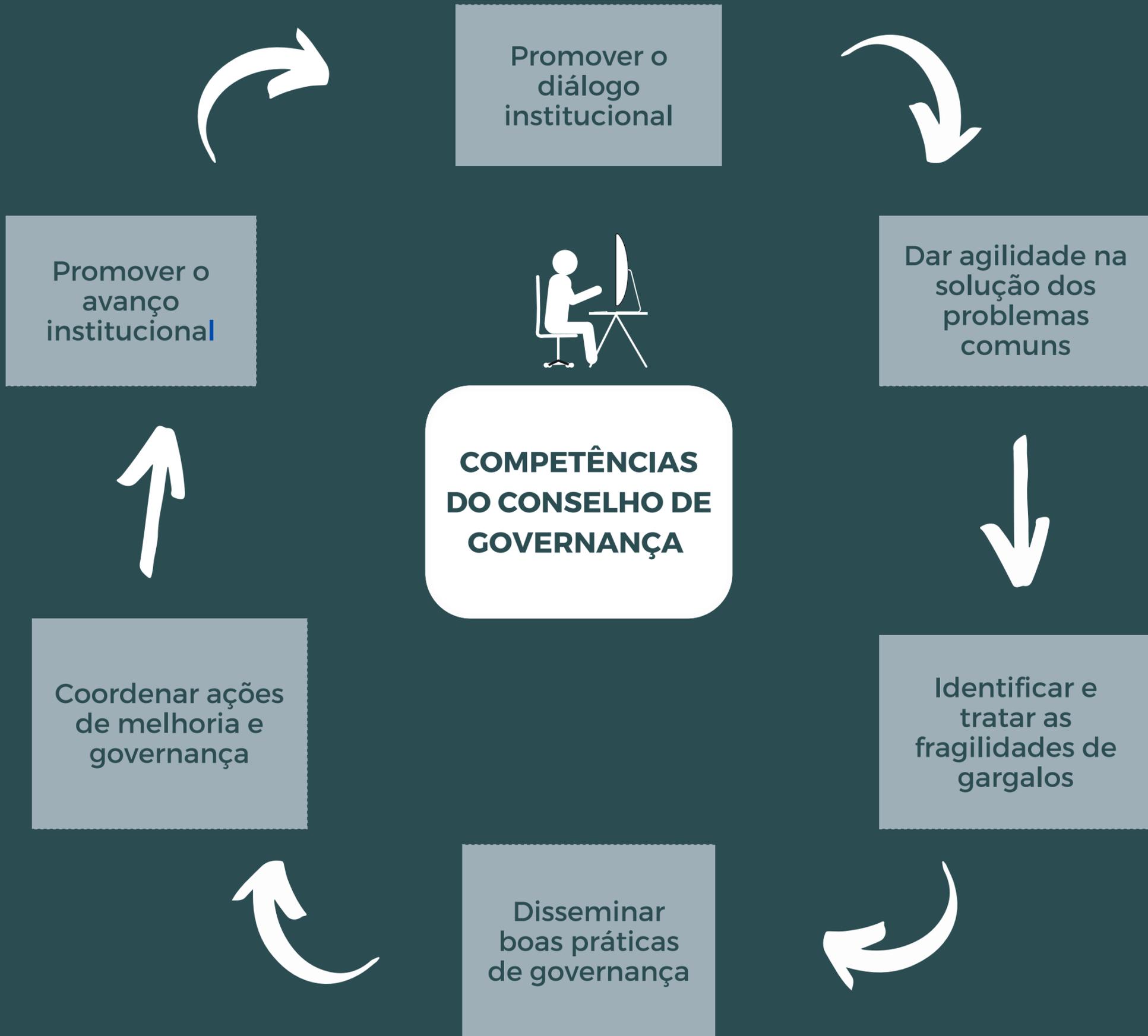
Um dos principais atores desse sistema é o Conselho de Governança – CGOV, o qual deve ser integrado por gestores da alta gestão, e atuar com a competência em propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de governança pública.

Já em âmbito corporativo, deve ser alinhado com o conselho administrativo e a diretoria da organização, bem como incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de governança nos processos instaurados internamente e suas políticas empresariais.





# PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DO CONSELHO DE GOVERNANÇA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES:





## SUAS DIRETRIZES ESTÃO FOCADAS EM FORTALECER AS POLÍTICAS E ATIVIDADES PRATICADAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E CORPORATIVAS:

- Monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e metas propostas e definidas anteriormente;
- Articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas dentro da organização;
- Incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração;
- Manter processo decisório orientado pelas evidências;
- Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que auxilia ações estratégicas de prevenção e correção prévia;
- Promover a tomada de decisão levando em consideração a avaliação dos ambientes interno e externo da organização e dos diferentes interesses da sociedade;
- Promover a participação social por meio de comunicação aberta e transparente das atividades estruturadas de maneira a fortalecer o acesso público à informação.



# 6

## Princípios norteadores da Governança



01

**Responsabilidade:** Deve-se garantir a sustentabilidade das organizações, incorporando considerações sociais e ambientais em suas operações para garantir sua longevidade.

**Integridade:** Alinhamento e adesão de valores, princípios e normas éticas para priorizar o interesse público sobre interesses privados no setor público.

02

03

**Transparência:** É obrigação de todas as entidades fornecer informações claras e em tempo real sobre o uso dos fundos públicos, prestando contas de suas ações com transparência.

**Capacidade de resposta:** Atender de forma eficiente e eficaz às necessidades dos cidadãos, inclusive antevendo interesses e antecipando aspirações.

04

05

**Prestação de contas:** Deve-se prestar contas de cada atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

**Confiabilidade:** Capacidade de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, ambiental e político.

06



Princípios norteadores da governança destacam a importância de se ter o código de condutas e regras, com o fluxo de processos e procedimentos a serem adotados dentro das instituições.



# PILARES E MECANISMOS DA GOVERNANÇA

É por meio dos pilares do instrumento de governança, que é possível lidar com os desafios da implementação de programas institucionais e governamentais, diante de ambientes internos e externos cada vez mais complexos, dinâmicos e incertos. Deve ser avaliada a desburocratização no âmbito dos processos para que o serviço ou benefício prestado à sociedade, seja realizado de maneira efetiva, eficiente, eficaz, transparente, legal, justa e íntegra.

**Os pilares e seus mecanismos envolvem Liderança, Estratégia e Controle.**

# GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL PÚBLICA

MECANISMOS

LIDERANÇA

ESTRATÉGIA

CONTROLE

ESTABELECE O MODELO DE GOVERNANÇA.

GERIR RISCOS.

PROMOVER A TRANSPARÊNCIA.

PROMOVER A INTEGRIDADE.

ESTABELECE A ESTRATÉGIA.

GARANTIR A ACCOUNTABILITY.

PROMOVER A CAPACIDADE DE LIDERANÇA.

PROMOVER A GESTÃO ESTRATÉGICA.

AVALIAR A SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.

MONITORAR O ALCANCE DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS.

AVALIAR A EFETIVIDADE DA AUDITORIA INTERNA.

MONITORAR O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES DE GESTÃO.

PRÁTICAS



## LIDERANÇA:

O resultado de uma boa liderança é verificado através do comprometimento dos agentes dos mais altos níveis dentro da instituição, conhecida como a alta gestão da administração pública, ou a diretoria das instituições corporativas.

Tal ponto é essencial para o sucesso no desenvolvimento e implementação dos valores, estratégias, políticas e processos necessários à boa governança e à melhoria dos resultados que serão entregues à sociedade.

A Lei 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, sociedade de economia mista e suas subsidiárias, estabeleceu a responsabilidade dos conselhos de administração no tema:

“ Art. 18. Sem prejuízo das competências previstas no art. 142 da Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e das demais atribuições previstas nesta Lei, compete ao Conselho de Administração:

*I - Discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes;”*



## ESTRATÉGIA:

O mecanismo de estratégia, deve ser desempenhado com clareza e transparência, em busca de alcançar os objetivos traçados, visando o aumento, de forma sistêmica e integrada, do bem-estar social e das oportunidades aos cidadãos e consumidores finais do produto ou serviço prestado.



Para estabelecer sua estratégia, a organização deve partir da cadeia de valor, da missão institucional, da visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo, compreendendo os tipos de riscos aos quais está exposta e estabelecendo limites aceitáveis de exposição. Daí terá condições de analisar as alternativas de estratégia disponíveis, selecionando aquela que melhor apoie a missão e visão organizacionais e promova o perfil de risco mais adequado (COSO, 2017).



## **PARA UMA BOA ESTRATÉGIA DEVEMOS AVALIAR OS SEGUINTE DIRECIONAMENTOS:**

- Determine a missão, visão e valores da corporação/instituição.
- Estabeleça as metas e os objetivos desejados de acordo com a atividade e área finalística de atuação.
- Analise o ambiente interno da organização, com as possíveis dificuldades e gerenciamento de pessoas e riscos
- Monitore o ambiente externo, mitigando os riscos.
- Dê atenção especial ao público-alvo, fazendo sempre o questionamento se está sendo atendido o anseio daqueles que irão receber o seu serviço ou produto.
- Dê importância à imprensa, a alta tecnologia e a celeridade das informações podem alavancar a sua marca e valorizar o seu trabalho..
- Defina as estratégias que serão usadas, planos, obras, forma de execução.
- Desenvolva um plano de ação, estabelecendo metas e prazos de curto, médio e longo prazo.
- definir a responsabilidade da execução, monitoramento e gestão, é de suma importância para o alcance das metas traçadas.



## CONTROLE:

O controle precisa ser estabelecido de forma institucional e corporativa, visando fortalecer a gestão, contribuir para evitar erros, fraudes e desperdícios.

A existência de um controle interno que atue como ferramenta de apoio à gestão é imprescindível para assegurar a integridade de uma instituição e prevenir a ocorrência de fatos ilícitos.

A realização de auditorias nas áreas consideradas críticas dentro da instituição, como recursos humanos, licitação e contratos, jurídico, áreas fim, financeiro, correição, ouvidoria, facilita às concessões e decisões da alta gestão, seus conselhos e diretorias.



Para uma boa gestão de risco e implementação de controles internos, formatar essas ações e ajustar as necessidades internas de regulamentos e regimentos, são ações fundamentais, inclusive para detectar a necessidade de se criar comitês ou grupo de trabalho junto ao Conselho de Administração e os (CIGG) Comitês Internos de Gestão e Governança no organograma institucional e organizacional.

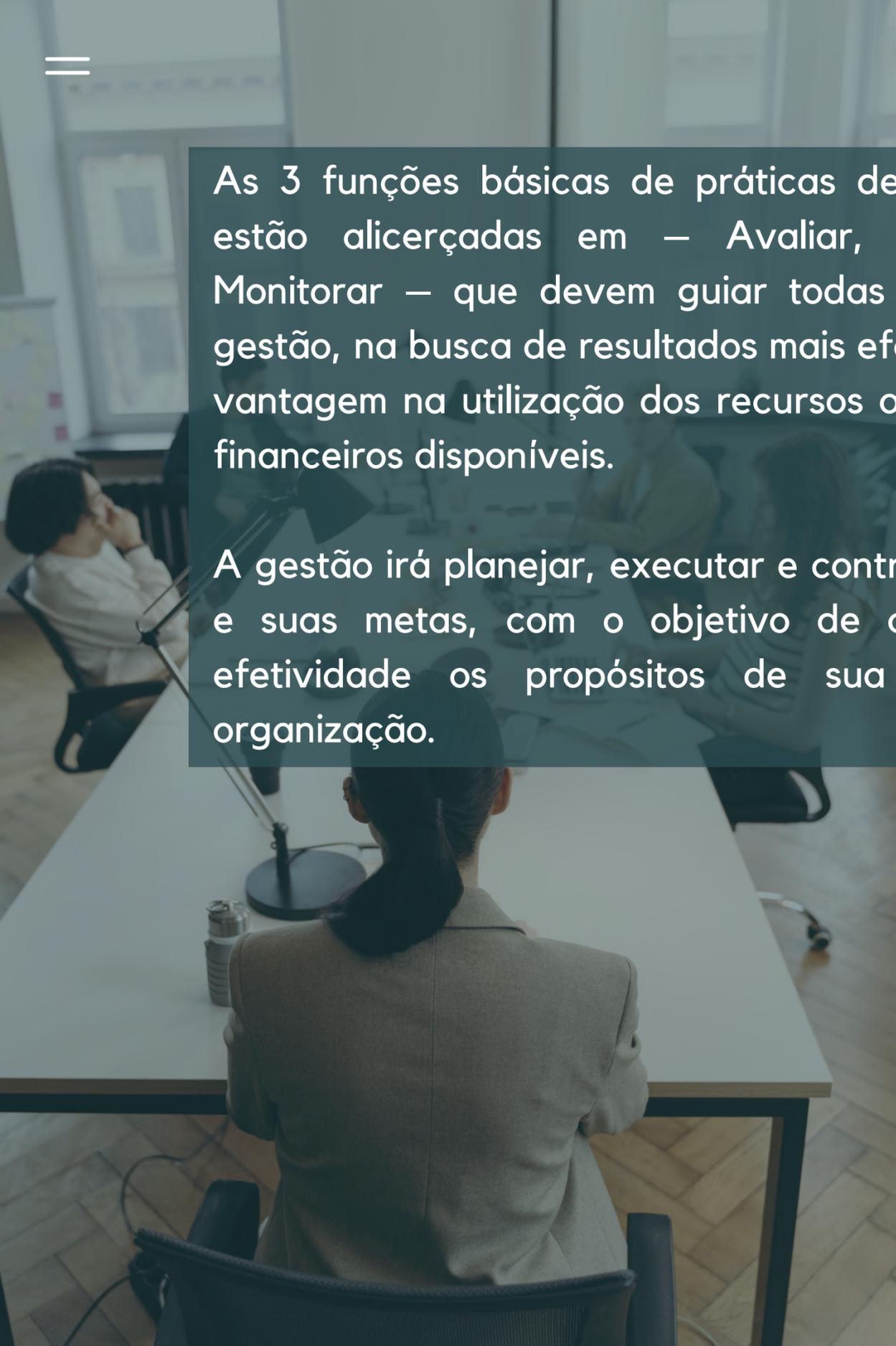


# GOVERNANÇA E GESTÃO

A gestão tem em seu processo geral ligado à tomada de decisões de toda instituição ou organização, a governança se compromete em monitorar, avaliar e direcionar esta administração, com um conjunto de mecanismos eficazes, observando princípios como eficiência, transparência, conformidade, ética e integridade.

A Governança trabalha para que os problemas de alta prioridade institucional/social/ambiental, tenham preferência e entrem na agenda, a fim de evitar que interesses individuais possam impedir que as referidas demandas não sejam atendidas.





As 3 funções básicas de práticas de Governança estão alicerçadas em — Avaliar, Direcionar e Monitorar — que devem guiar todas as ações da gestão, na busca de resultados mais efetivos e maior vantagem na utilização dos recursos operacionais e financeiros disponíveis.

A gestão irá planejar, executar e controlar as ações e suas metas, com o objetivo de alcançar com efetividade os propósitos de sua entidade e organização.



Mister se faz a implantação de informação com transparência e ética no âmbito da gestão e para uma boa governança, pontuando as responsabilidades de cada funcionário ou servidor dentro da administração.

É imprescindível que as decisões da alta gestão estejam pautadas na ética, transparência, segurança, crescimento e geração de resultados.



# PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

A governança corporativa se baseia em quatro princípios que, quando aplicados, facilitam as tomadas de decisões e fortalecem uma imagem mais positiva e eficiente da empresa, tanto de forma interna quanto externa.

Esses princípios são:

- **Equidade**
- **transparência**
- **prestação de contas**
- **responsabilidade corporativa**





- **Equidade:** este princípio traz a implementação de mecanismos estruturados como Conselhos e Comitês permeados por Políticas e Procedimentos Internos que podem assegurar este pilar, com um tratamento isonômico dentro da empresa.



- **Transparência:** Este pilar é fundamental para toda relação, inclusive para validar as ações prestadas e os serviços/produtos ofertados ao mercado. O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) diz:

“A transparência consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.”





- **Prestação de Contas:** Devemos lembrar que a prestação de contas é um pilar fundamental da governança corporativa já que, graças a ela, a confiança das partes interessadas aumenta, tendo maior credibilidade e estabelecendo um processo de confiança entre as partes, além de ter maior credibilidade jurídica.



- **Responsabilidade corporativa:** Uma organização com responsabilidade corporativa impacta positivamente a sociedade e retrata a viabilidade financeira de suas operações. Este princípio agrega, inclusive de forma positiva, a imagem da empresa, desempenhando um bom papel no tratamento de seus funcionários, na preservação do meio ambiente, no respeito às diferenças culturais, no comércio justo, entre outros.

Uma boa prática para uma organização é a implementação do ESG (environmental, social e governança) dentro dos padrões adotados pela instituição, seus diretores e funcionários.





# COMPLIANCE DENTRO DA ADMINISTRAÇÃO

A existência de um mecanismo de compliance dentro da instituição ou organização, deve ser comprometida com algumas características, tal como o envolvimento e conscientização da alta gestão, a adequação dos recursos para a implementação e execução do programa no âmbito institucional, a autonomia e independência da equipe, com sua devida capacitação, e não menos importante o monitoramento das ações, com suas revisões e análise de riscos.

**Dentro do compliance podemos estabelecer três pilares fundamentais:** Prevenção, Detecção e Tolerância.



## PREVENIR:

Este deve ser o pilar mais importante e onde a instituição deve investir a maior parte de seus recursos. É mais inteligente prevenir do que remediar. Para ser eficaz na prevenção, a instituição deve estabelecer políticas e procedimentos claros, instruindo inequivocamente como as pessoas devem agir e o que devem fazer para estarem em sintonia com os Mecanismos de Integridade e Sistemas de Compliance. Portanto, cabe aqui ressaltar a importância de um Código de Conduta muito bem elaborado, para abranger os aspectos mais relevantes da organização, suas relações, seus riscos e seus princípios.

A prevenção, será feita com uma comunicação clara entre todas as partes da gestão. Também é extremamente valioso que se busque formas inovadoras de conscientizar os funcionários. A capacitação de seus funcionários e formações em suas áreas é considerada uma prática essencial, na valorização da instituição.



## DETECTAR:

Uma organização é formada por pessoas e estas podem agir em desacordo com o Código de Conduta, transgredir normas e leis ou incorrer em desvios por diversas razões, que não cabe aqui discutir. Assim, por melhor que seja a prevenção, é impossível atingir a perfeição. Por consequência, a detecção assume papel fundamental.

Controles profissionais são requeridos, para reduzir as oportunidades de atos “ilícitos” sem serem descobertos. Sabe-se da perspicácia do ser humano quando este deseja burlar alguma regra. Portanto, seria insano tentar fechar todas as lacunas e possibilidades de atos contrários ao Código de Conduta. Por isso, os canais de denúncia assumem o papel mais importante na detecção.

A prevenção fará o papel de convencer as pessoas para o bom uso do canal de denúncia, transformando-o num “controle social” eficaz dentro da instituição.





## CORRIGIR:

Esse é o pilar da tolerância zero para desvios em relação ao princípio da instituição, independentemente do nível hierárquico envolvido. Se detectada, a falha deve ser corrigida de imediato e, se aplicável, uma medida disciplinar pertinente deve ser aplicada imediatamente.

O uso inadequado desse pilar colocará todos os Mecanismos de Integridade e Sistemas de Compliance em risco. Credibilidade é crucial e, se ela for arranhada, todo o trabalho será perdido.





# COMO IMPLANTAR A GOVERNANÇA E COMPLIANCE

É importante destacar que para que a implantação destes sistemas ocorram, mister se faz a participação da alta gestão e conselhos administrativos das organizações, tendo como missão, aprimorar o desenvolvimento das atividades institucionais, aplicação de melhores práticas de governança de forma contínua, e progressiva, a fim de sensibilizar autoridades, órgãos e instituições sobre a importância da sua aplicação.



A implantação de governança e compliance se dá através da estruturação dos processos, de acordo com os princípios e preceitos estabelecidos.

Deve ser observada a estrutura organizacional de forma completa, com análise dos objetivos que foram traçados e as metas que se desejam alcançar para a estrutura administrativa e consolidação das gestões.

É de obrigatória observação, a construção de um planejamento estratégico, com o monitoramento dos desdobramentos, para atingir de forma eficaz o plano traçado.

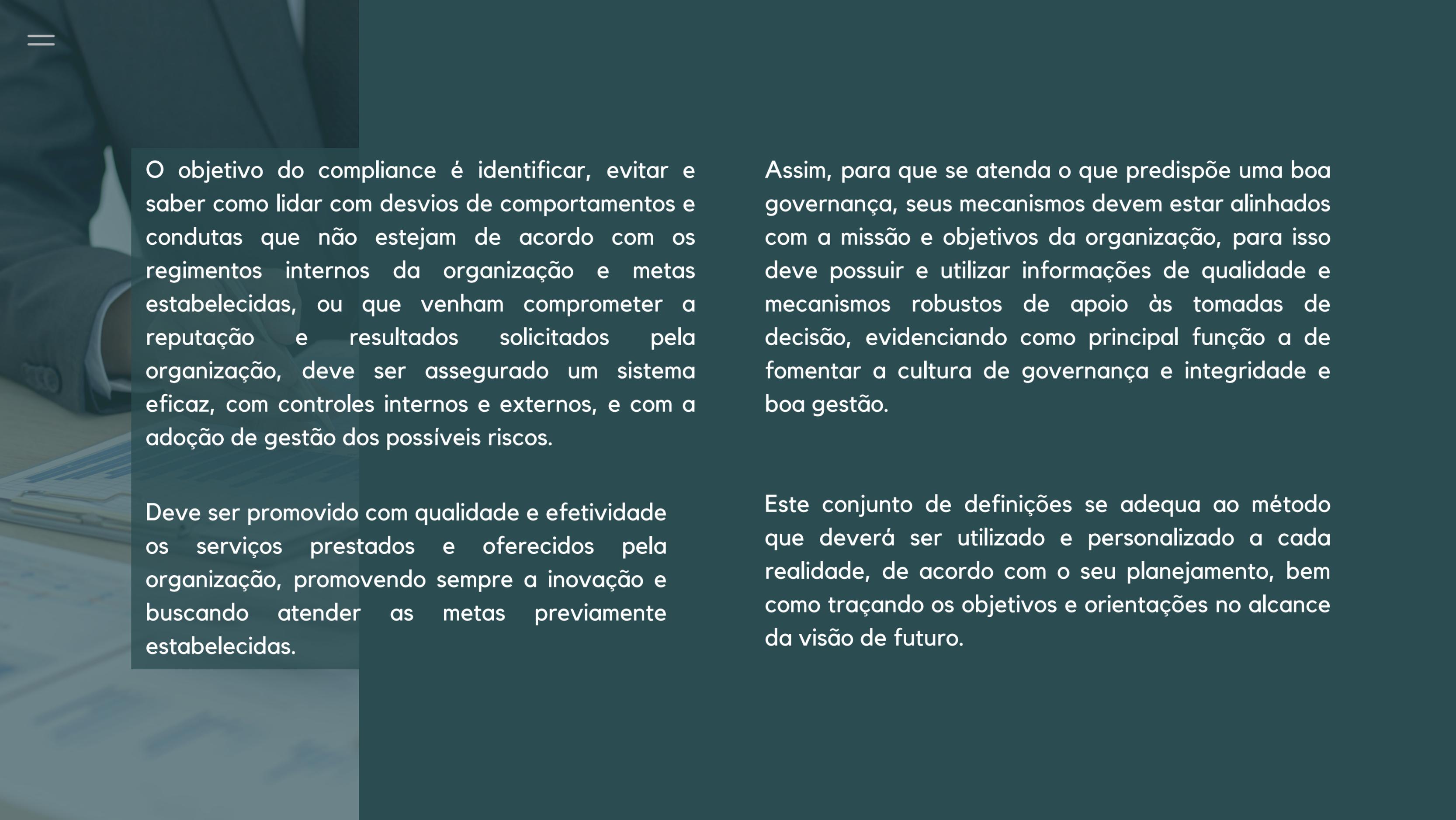
Não podemos esquecer dos riscos que serão levantados, pois onde existem objetivos, ocorrerá a previsibilidade de riscos e como forma de combate à mitigação dos riscos encontrados.



Assim, para a implantação do sistema, deve ser levado em consideração os mecanismos utilizados na governança e que formam seu tripé: controle, estratégia e liderança, já mencionados acima nesta cartilha.

O compliance, deve ser destacado dentro da condução das práticas e processos, podemos citar alguns princípios relevantes para ser destacado neste contexto, como: Ética, integridade, transparência, responsabilidade, tributárias, as políticas de conduta da empresa, entre outras.





O objetivo do compliance é identificar, evitar e saber como lidar com desvios de comportamentos e condutas que não estejam de acordo com os regimentos internos da organização e metas estabelecidas, ou que venham comprometer a reputação e resultados solicitados pela organização, deve ser assegurado um sistema eficaz, com controles internos e externos, e com a adoção de gestão dos possíveis riscos.

Deve ser promovido com qualidade e efetividade os serviços prestados e oferecidos pela organização, promovendo sempre a inovação e buscando atender as metas previamente estabelecidas.

Assim, para que se atenda o que predispõe uma boa governança, seus mecanismos devem estar alinhados com a missão e objetivos da organização, para isso deve possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão, evidenciando como principal função a de fomentar a cultura de governança e integridade e boa gestão.

Este conjunto de definições se adequa ao método que deverá ser utilizado e personalizado a cada realidade, de acordo com o seu planejamento, bem como traçando os objetivos e orientações no alcance da visão de futuro.



# CONCLUSÃO

Vale lembrar que, cada organização ou empresa, deverá observar:

A natureza do seu negócio, o contexto no qual se encontra inserida, seus objetivos mais relevantes e os riscos a eles associados, a implementação às práticas de governança, seu formato e nível de complexidade serão adequados, de acordo com a sua realidade, evitando a implementação de instrumentos e controles, cujos custos superam os possíveis benefícios ali tratados.

**MARIANA MADEIRO**  
Advogada