

**43º CONGRESSO DE  
TÉCNICOS CONTABILISTAS  
E ORÇAMENTISTAS  
PÚBLICOS**

**43º** CONGRESSO DA  
**ACOPESP**



**- DE 19 a 22 NOVEMBRO DE 2024 -  
- SERRA NEGRA / SP -**

**- Local: Dependências do Grand Resort Serra Negra -**

# **GOVERNANÇA PÚBLICA MUNICIPAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EFICIENTE**

 @licurgomourao  
 @professorlicurgomourao  
 Professor Licurgo Mourão  
 gablicurgomourao@tce.mg.gov.br  
 (31) 99732-1013  
 Licurgo Mourão  
[www.licurgomourao.com.br](http://www.licurgomourao.com.br)

## **LICURGO MOURÃO**

[gablicurgomourao@tce.mg.gov.br](mailto:gablicurgomourao@tce.mg.gov.br)



# POR QUE PRECISAMOS DE GOVERNANÇA?

**1** 56% dos estudantes de MBA reconheceram que trapaceiam: 54% de engenharia, 48% de educação, 45% de Direito.

Fonte: Professor Donald McCabe, Universidade Rutgers

**2** 76% dos funcionários corporativos observaram um alto nível de conduta ilegal/antiética no trabalho nos últimos 12 meses.

Fonte: Pesquisa de Integridade Organizacional da KPMG





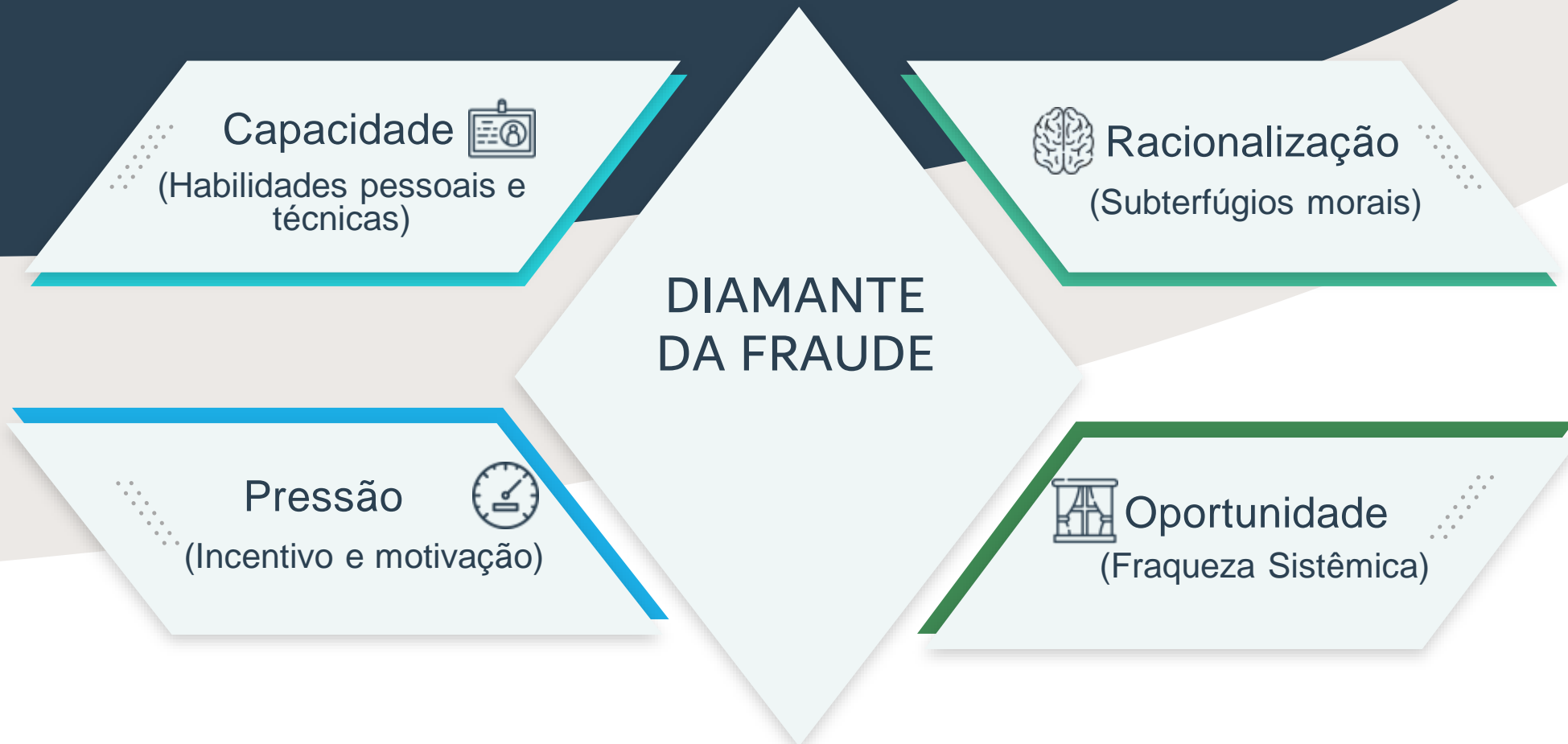
# POR QUE PRECISAMOS DE GOVERNANÇA?

**3** 65% dos funcionários não denunciam violações; 96% temeram ser acusados de não trabalhar em equipe; 81% temiam que nada fosse feito; 68% temiam retaliação. Fonte: Sociedade de Gestores de Recursos Humanos

**4** 74% dos alunos do Ensino Médio colaram em uma prova, 93% mentiram para os pais; 78% mentiram para os professores; 37% mentiram para conseguir um emprego; 38% furtaram algo em uma loja. Fonte: Instituto Josephson de Ética



# GOVERNANÇA : AVALIAÇÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO



# GOVERNANÇA

Essencial para a eficiência e transparência nas entidades públicas

Sistema formado por **princípios, regras, estruturas e processos** pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral.

Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

# PRINCÍPIOS BÁSICOS DE GOVERNANÇA

## INTEGRIDADE

Aprimorar a **cultura ética** na organização, evitando decisões com conflitos de interesses, de modo a preservar a coerência entre discurso e ação e a lealdade à organização e o cuidado com parceiros, sociedade e meio ambiente.

## TRANSPARÊNCIA

Disponibilizar **informações verdadeiras**, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, exigidas ou não por leis ou regulamentos, relativas ao desempenho econômico-financeiro, fatores ambiental, social e de governança.

## EQUIDADE

**Tratamento justo** quanto aos direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, motivado pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.

# PRINCÍPIOS BÁSICOS DE GOVERNANÇA


## RESPONSABILIZAÇÃO

Ter diligência e independência, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões, **prestando contas** de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, de modo a mitigar impactos na organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.


## SUSTENTABILIDADE

Zelar pela **viabilidade econômico-financeira**, reduzindo as externalidades negativas de seus negócios e operações, considerando os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos.


# GOVERNANÇA PÚBLICA



Surgida no setor privado, governança (corporativa) é o nome dado para o modo de gestão das sociedades empresárias, com **o intuito de controlar os atos e evitar possíveis conflitos de interesses** entre acionistas majoritários e acionistas minoritários ou entre acionistas e gestores.



Foi inicialmente discutido nos Estados Unidos da América, posteriormente, a Europa começou a discuti-lo, tendo instituído, desde 1995, o *European Corporate Governance Network*.



A Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais, incorpora normas originalmente gestadas pela iniciativa privada concernentes à governança, **especialmente na faceta de promoção da integridade.**



# INTEGRIDADE, PREVENÇÃO E CONTROLE DA CORRUPÇÃO



# GOVERNANÇA PÚBLICA



Governança relaciona-se com processos de comunicação; de análise e avaliação; de liderança, tomada de decisão e direção; de controle, monitoramento e prestação de contas.



Tem como finalidades, entre outras, gerenciar riscos estratégicos, gerenciar conflitos internos, auditar e avaliar o sistema de gestão e controle, promover a *accountability* e a transparência.

# GOVERNANÇA PÚBLICA



Sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para organização, para seus sócios e para a sociedade em geral.



Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

# GOVERNANÇA PÚBLICA

O QUE É GOVERNANÇA?

## Palavras - Chave:

- Avaliação, Capacidade de resposta, Comunicação, Controle,
- Coordenação, Desburocratização, Desempenho, Eficiência, Equidade, Equilíbrio Fiscal, Estratégia,
- Integridade, Legalidade, Liderança, Modernização, Monitoramento, Motivação, Mudança, Participação
- Social, Planejamento, Qualidade, Responsabilidade, Resultados, Simplificação, Sociedade, Soluções,
- Sustentabilidade, Transparência.

LIDERANÇA, ESTRATÉGIA E CONTROLE  
(Conjunto de mecanismos)

AVALIAR, DIRECIONAR E MONITORAR a gestão

Melhorar as POLÍTICAS e SERVIÇOS PÚBLICOS





# DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA DO MUNICÍPIO



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.



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 e ao ambiente externo de sua gestão.

# DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA DO MUNICÍPIO



Com dados e informações sobre esses aspectos nas mãos, o gestor terá munção 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.

# FATORES CRÍTICOS DE INSUCESSO NO COMBATE À CORRUPÇÃO

Experiência  
Internacional



Administração burocrática, sistemas governamentais ineficientes, falta de treinamento profissional e *expertise accounting*.



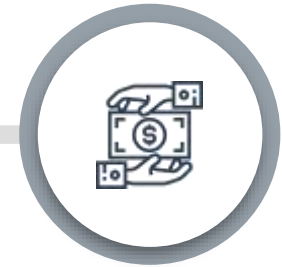
Orçamento insuficiente e assistência jurídica distante, regras e regulamentações restritivas e complicadas, controles gerenciais inadequados e falta de transparência.



Falta de apoio público, falta de testemunhas para depor, inadequação legal, ausência de desejo de mudança ou transformação.



Liderança hesitante, sistema legal fraco, desafios na violação de direitos, fragmentação de responsabilidades anticorrupção e sistema de freios e contrapesos insuficiente.



Falta de compromisso dos servidores, ameaças contra os investigadores e corrupção interna.

# GOVERNANÇA TRABALHANDO ALINHADA COM A GESTÃO





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.

## GOVERNANÇA TRABALHANDO ALINHADA COM A GESTÃO

# PAINEL DE INTEGRIDADE

Plano escrito para minimizar os riscos específicos de desconformidade com normas e princípios que levam, se concretizados, às práticas de fraudes, desvios e corrupção.

O Painel Integridade Pública utilizado pela CGU para monitoramento do programa, é uma boa prática a ser copiada por todos os municípios.

Fonte: <http://paineis.cgu.gov.br/integridadepublica/index.htm>

## Painel Integridade Pública

Governo Federal

### Visão Geral

- Total de órgãos com preenchimento obrigatório
- Total de órgãos com preenchimento não obrigatório

187

1 Indicação de Unidade de Gestão de Integridade



149

80%

2 Definição de fluxo interno para verificação de situações de nepotismo



124

66%

3 Instituição de Unidade de Comissão de Ética



144

77%

4 Definição de fluxo interno para análise de consultas sobre conflito de interesses



126

67%

5 Definição de fluxo interno para tratamento de denúncias



131

70%

6 Designação de área responsável pela condução de processos disciplinares



141

75%

7 Realização de levantamento de riscos para a integridade



114

61%

8 Aprovação do Plano de Integridade



133

71%

# DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE GOVERNANÇA



## **RESISTÊNCIA À MUDANÇA:**

Cultura organizacional muitas vezes resiste à implementação de novas práticas de governança, dificultando a adaptação.



## **FALTA DE CAPACITAÇÃO:**

A ausência de treinamentos adequados para gestores e funcionários compromete a eficácia na aplicação de políticas de governança.



## **COMPLEXIDADE REGULATÓRIA:**







A diversidade de leis e regulamentos pode gerar confusão, tornando a governança mais desafiadora e difícil de implementar.



# GOVERNANÇA



Pós-doutorado (EACH-USP) e Doutor em Direito Econômico, Financeiro e Tributário pela Universidade de São Paulo (USP), Professor, Escritor e Palestrante, Certified Compliance & Ethics Professional International - CCEP-I pela SCCE (USA), Conselheiro substituto do TCE-MG. Realizou extensões na Hong Kong University, HKU; na California Western School of Law; na Université Paris 1 Pantheon-Sorbonne; na The George Washington University; na Fundação Dom Cabral; na Universidad del Museo Social Argentino. Mestre em Direito Econômico (UFPB), Pós-graduado em Direito Administrativo, Contabilidade Pública e Controladoria Governamental (UFPE).

 @professorlicurgomourao  
 @professorlicurgomourao  
 Professor Licurgo Mourão  
 gabolicurgomourao@tce.mg.gov.br  
 (31) 99732-1013  
 Licurgo Mourão

**LICURGO MOURÃO**  
gabolicurgomourao@tce.mg.gov.br  
[www.licurgomourao.com.br](http://www.licurgomourao.com.br)