

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.

[Estruturas de Mercado]

Características:

- Número de Ofertantes/Demandantes
- Diferenciação do produto (homogêneo/heterogêneo)
- Barreiras à entrada de novos ofertantes
- Transparência de informações

[Estruturas de Mercado]

Para que serve uma empresa?

- Premissa da Economia: Maximização de Lucros.
- $\text{Lucro} = \text{Receita Total} - \text{Custo Total}$

[Estruturas de Mercado]

Receita das Firmas

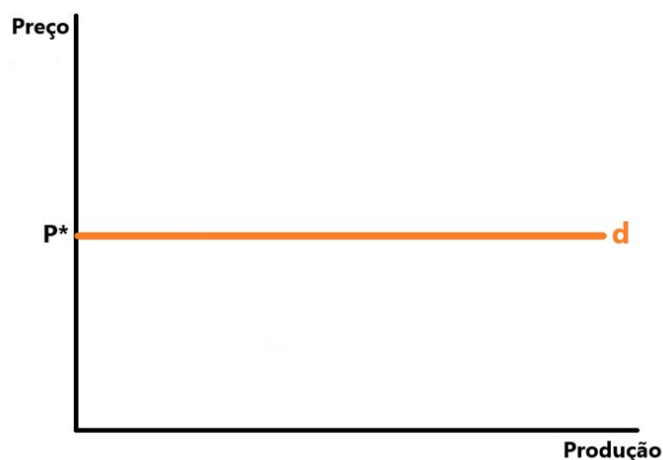
- Receita Total = Preço x Quantidade
- $RT = P \cdot Q$
- Receita Média: RT/Q

$$\bullet Rme = \frac{Receita\ Total}{Q} = \frac{P \cdot Q}{Q} = P$$

$$\bullet \text{Receita Marginal: } Rmg = \frac{\Delta RT}{\Delta Q}$$

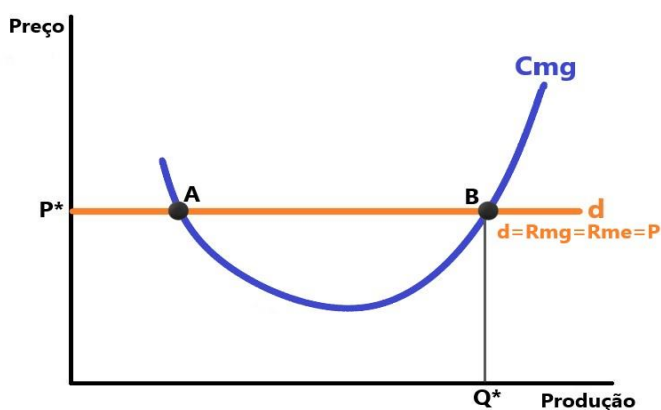
[Estruturas de Mercado]

Concorrência Perfeita no curto prazo:



[Estruturas de Mercado]

Equilíbrio na Concorrência Perfeita



[Estruturas de Mercado]

O que caracteriza um monopolista?

- Poder de Mercado
- Barreiras à entrada de novas empresas

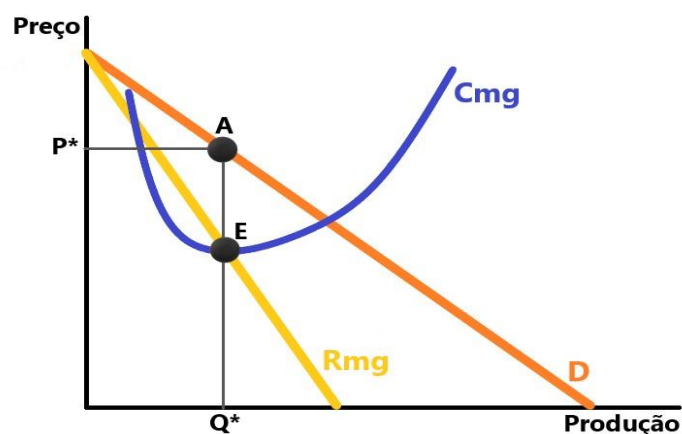
[Estruturas de Mercado]

Barreiras à entrada

- Controle de um recurso/insumo escasso
- Retornos Crescentes à Escala
- Superioridade Tecnológica
- Barreiras criadas pelo Governo

[Estruturas de Mercado]

Equilíbrio no Monopólio

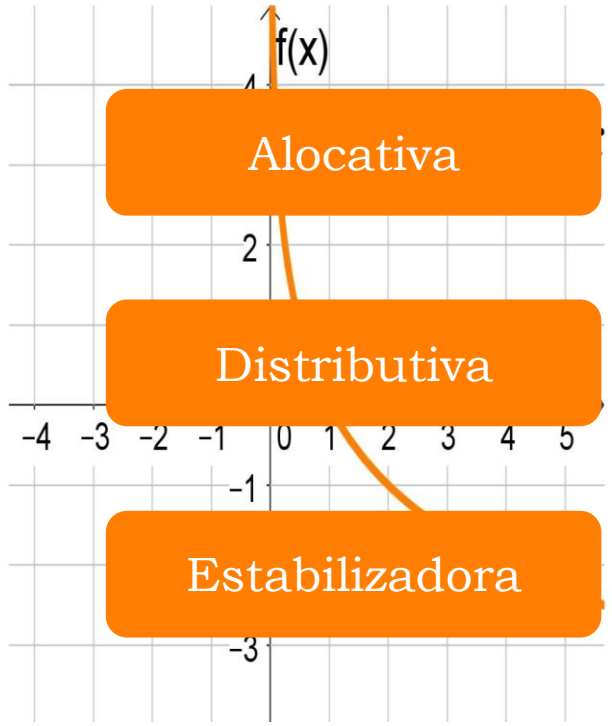
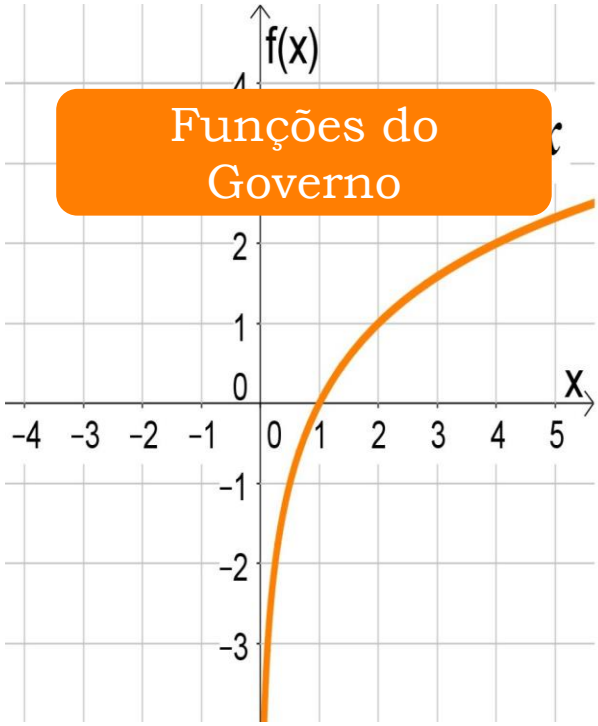


[Estruturas de Mercado]

Um caso especial: O monopólio natural.

- Economias de Escala
- Custos Fixos ALTÍSSIMOS
- Custos Marginais bem baixos e próximos de 0.
- Neste caso, a solução de regulação é $P = C_{me}$.







Lucro

Objetivo da Política
Pública

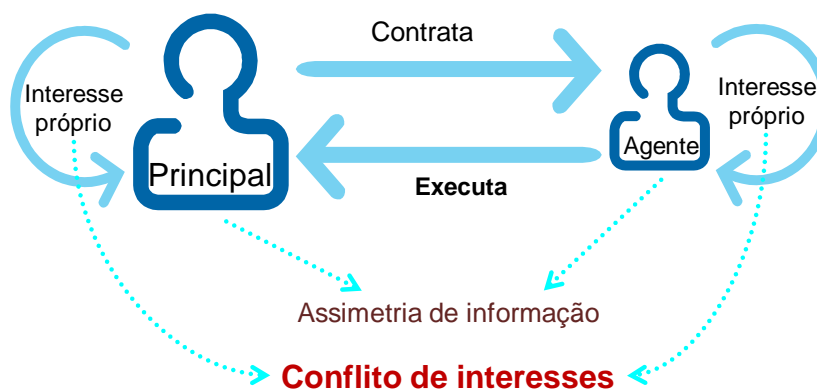


Interesse Público

Função de
Propriedade



O problema de agência



21

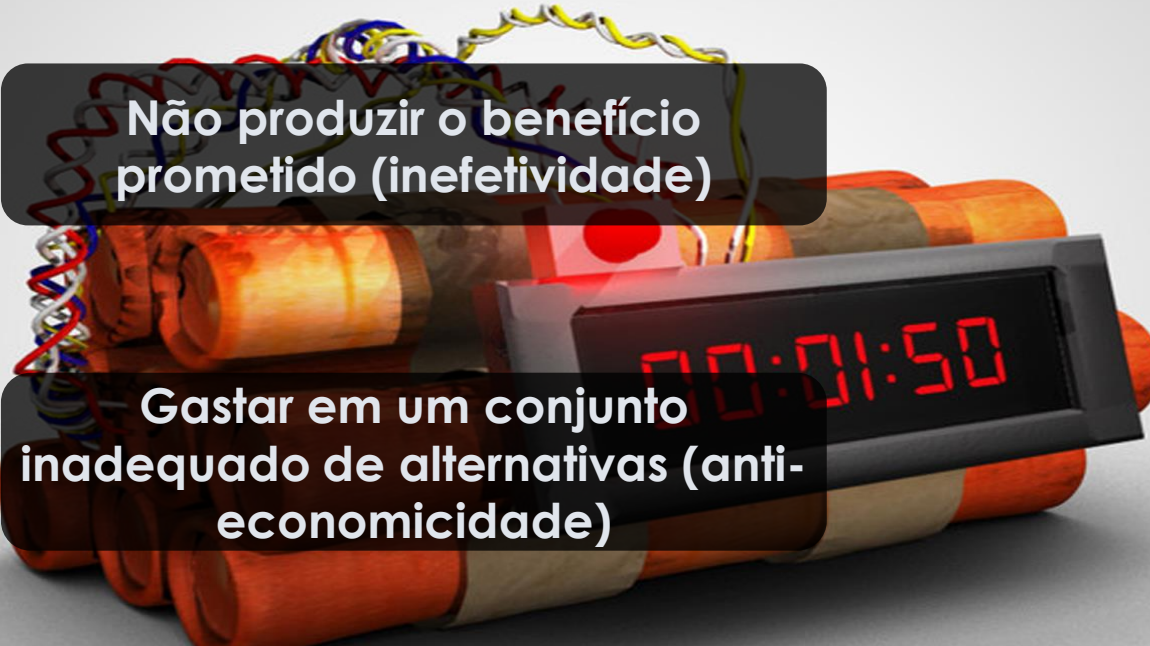
Como maximizar a probabilidade de que o comportamento do agente atenda os interesses do Principal e não os seus próprios ou de outrem?



Nada Fazer (Ineficácia Extrema)

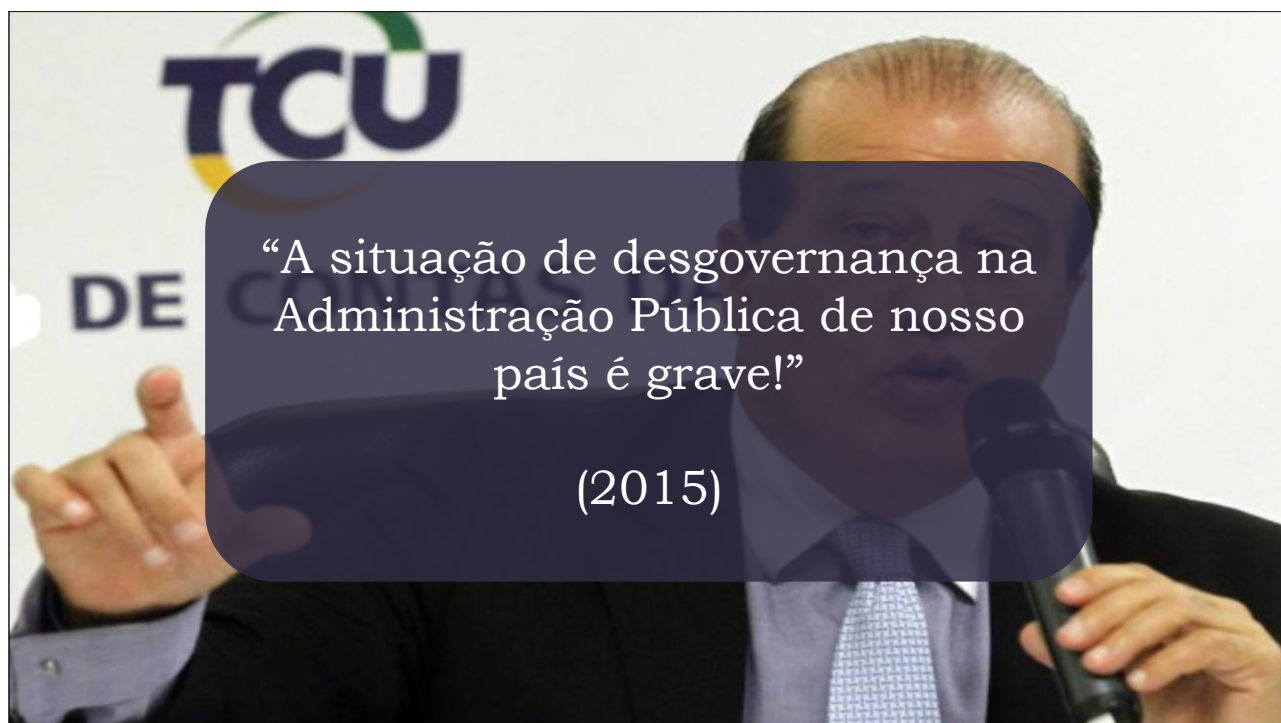
**Cometer irregularidades
(Ilegalidade)**

**Gastar mais do que necessário
(Ineficiência)**



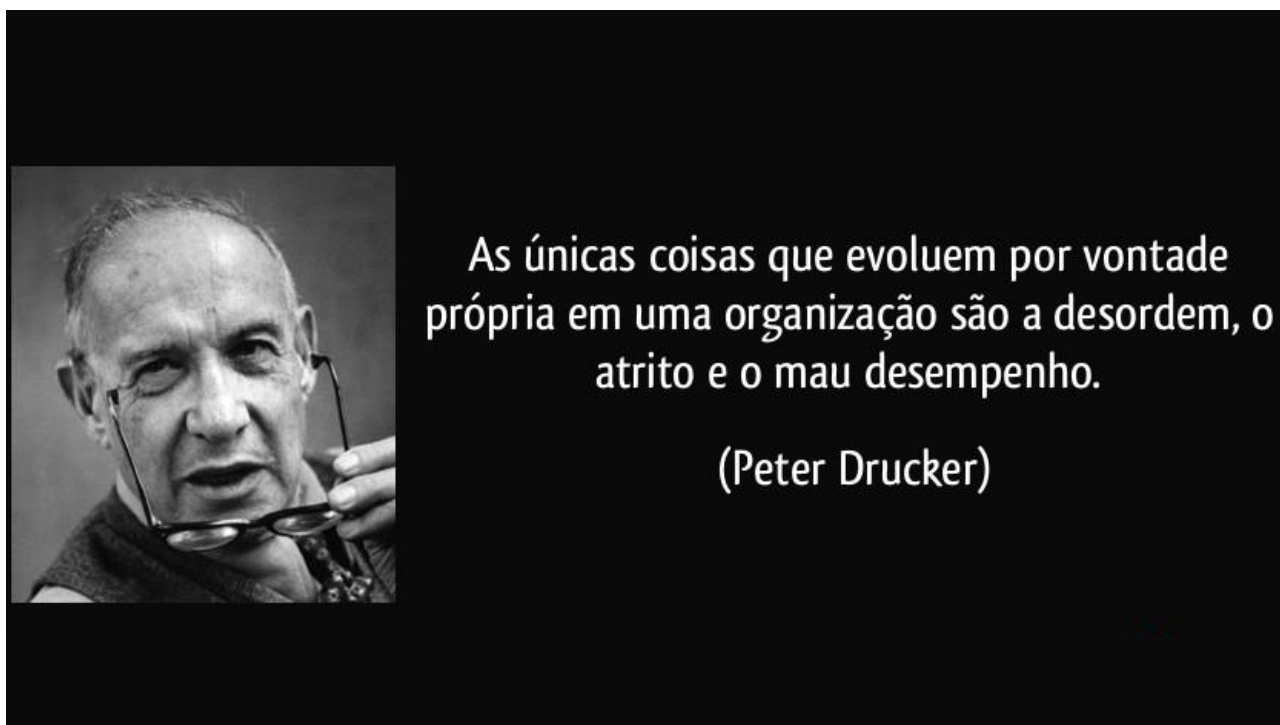
**Não produzir o benefício
prometido (inefetividade)**

**Gastar em um conjunto
inadequado de alternativas (anti-
economicidade)**



“A situação de desgovernança na
Administração Pública de nosso
país é grave!”

(2015)



As únicas coisas que evoluem por vontade
própria em uma organização são a desordem, o
atrito e o mau desempenho.

(Peter Drucker)

CINCO DIFERENTES MODELOS

Características definidoras	Modelo anglo-saxão
❑ Financiamento predominante	<i>Equity</i>
❑ Propriedade e controle	Dispersão
❑ Propriedade e gestão	Separadas
❑ Conflitos de agência	Acionistas-direção
❑ Proteção legal a minoritários	Forte
❑ Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos
❑ Liquidez da participação acionária	Muito alta
❑ Forças de controle mais atuantes	Externas
❑ Governança corporativa	Estabelecida
❑ Abrangência dos modelos de governança	Baixa

Fonte: Governança Corporativa, Ed. Atlas, Cap. 6

CINCO DIFERENTES MODELOS

Características definidoras	Modelo anglo-saxão	Modelo latino-americano
❑ Financiamento predominante	<i>Equity</i>	<i>Debt</i>
❑ Propriedade e controle	Dispersão	Familiar concentrado
❑ Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas
❑ Conflitos de agência	Acionistas-direção	Majoritários-minoritários
❑ Proteção legal a minoritários	Forte	Fraca
❑ Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Vinculos com gestão
❑ Liquidez da participação acionária	Muito alta	Especulativa e oscilante
❑ Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas
❑ Governança corporativa	Estabelecida	Embrionária
❑ Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Em transição

Fonte: Governança Corporativa, Ed. Atlas, Cap. 6

CINCO DIFERENTES MODELOS

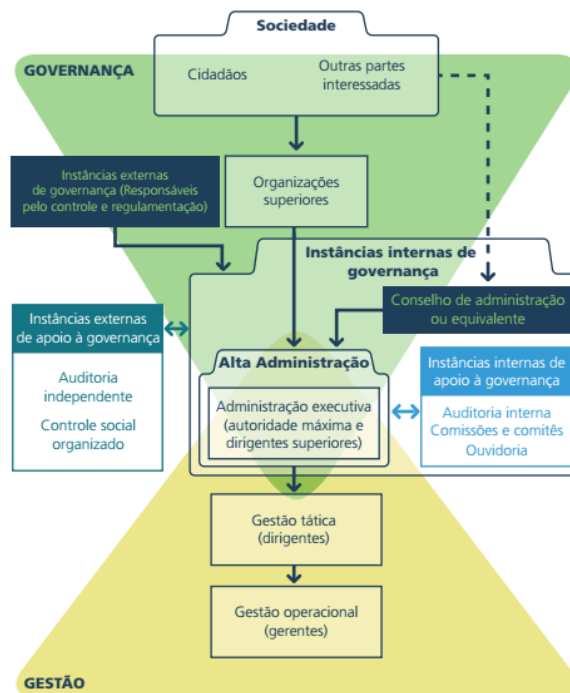
Características definidoras	Modelo anglo-saxão	Modelo alemão	Modelo japonês	Modelo latino-europeu	Modelo latino-americano
Financiamento predominante	Equity	Debt	Debt	Indefinida	Debt
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas-direção	Credores-acionistas	Credores-acionistas	Majoritários-minoritários	Majoritários-minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Em evolução	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança corporativa	Estabelecida	Adesão crescente	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

Fonte: Governança Corporativa, Ed. Atlas, Cap. 6

Nas estatais

Financiamento	Majoritariamente Público
Conflito de Agência	Sociedade x Agentes
Conselho de Administração	Pouco Atuante
Forças de controle mais atuantes	Internas
Governança Organizacional	Inicial

Sistema de Governança no Setor Público

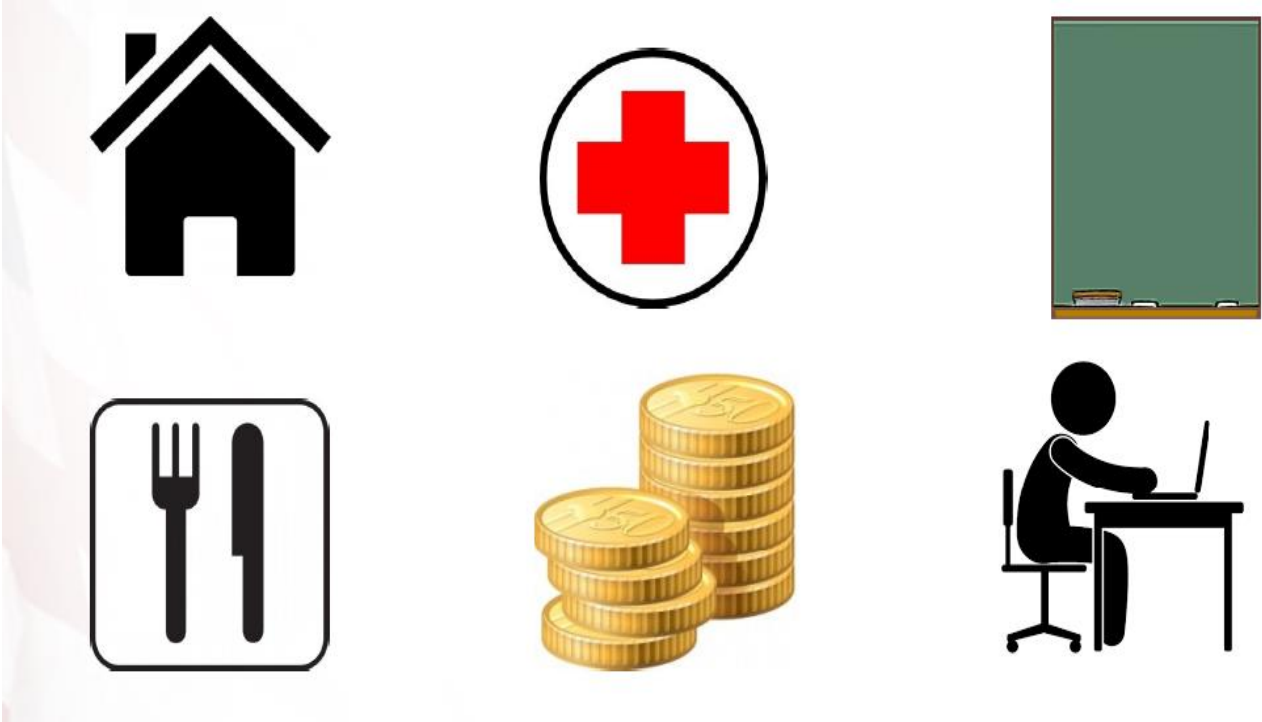


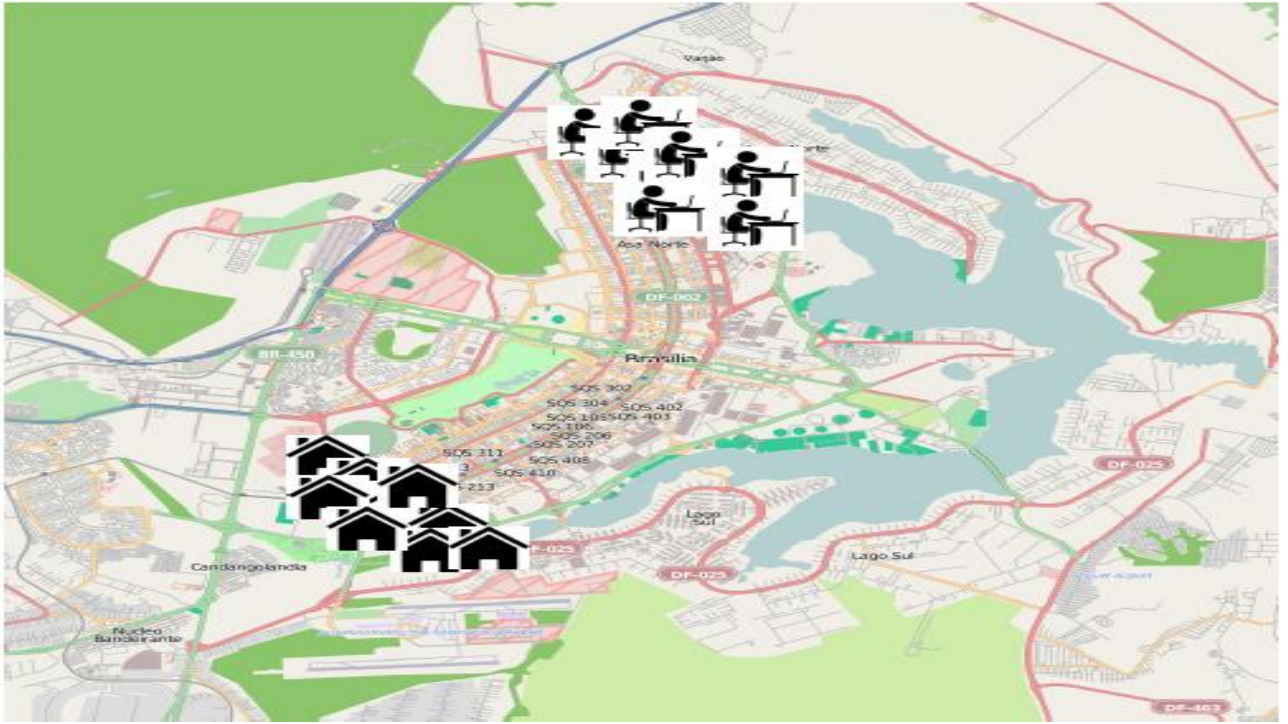


Perspectivas

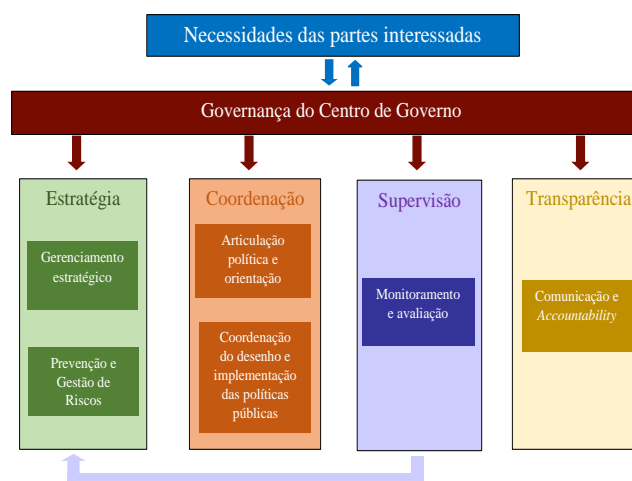


Perspectivas





Referencial para Avaliação da Governança do Centro de Governo Modelo do TCU para avaliação do CG



REFERENCIAL PARA AVALIAÇÃO DE GOVERNANÇA EM POLÍTICAS PÚBLICAS



- ✓ Estrutura Conceitual e Analítica de Governança em Políticas Públicas
- ✓ Componentes
- ✓ Boas Práticas

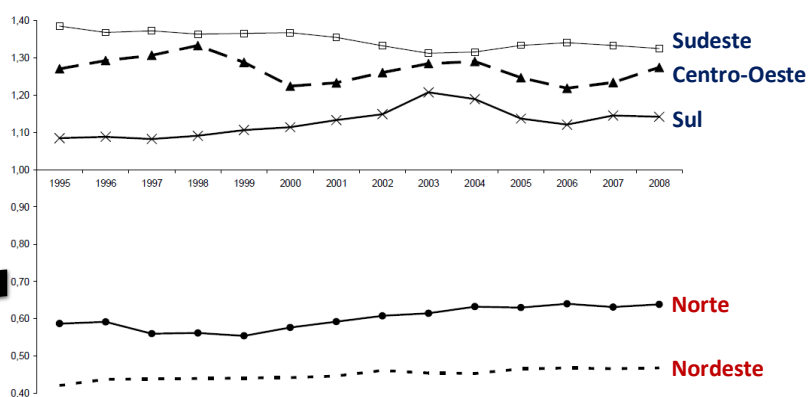
Fonte: TCU (Slides 23-37)

COMPONENTES

1. Institucionalização
2. Planos e Objetivos
3. Participação
4. Capacidade Organizacional e Recursos
5. Coerência e Coordenação
6. Monitoramento e Avaliação
7. Gestão de Riscos e Controles Internos
8. *Accountability*

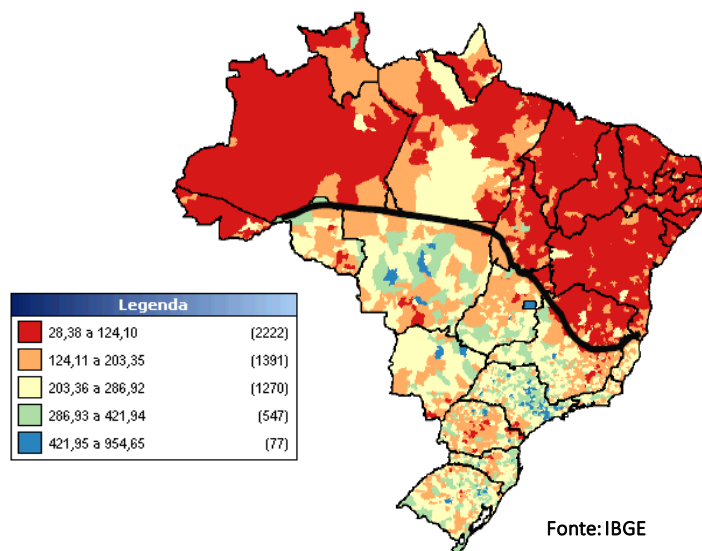
A PERSISTÊNCIA DAS DESIGUALDADES

Razão entre o PIB *per capita* das regiões e o PIB *per capita* brasileiro (1995-2008)

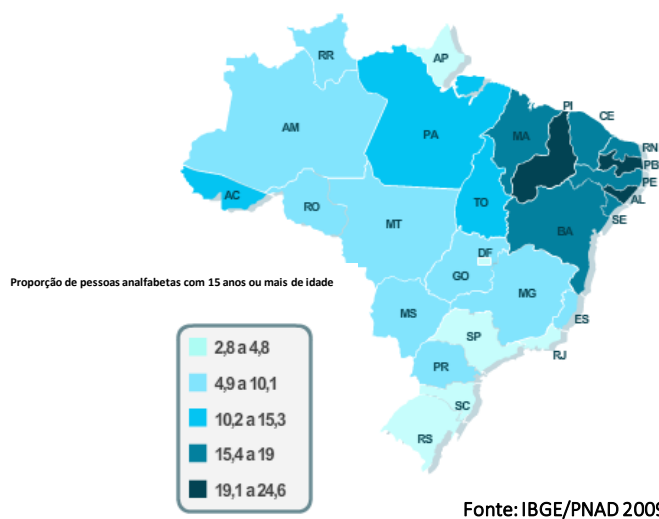


Segundo o Ipea: Ao ritmo do período examinado, o PIB *per capita* do Nordeste só chegará à marca de 75% do valor nacional ao redor do ano de 2074.

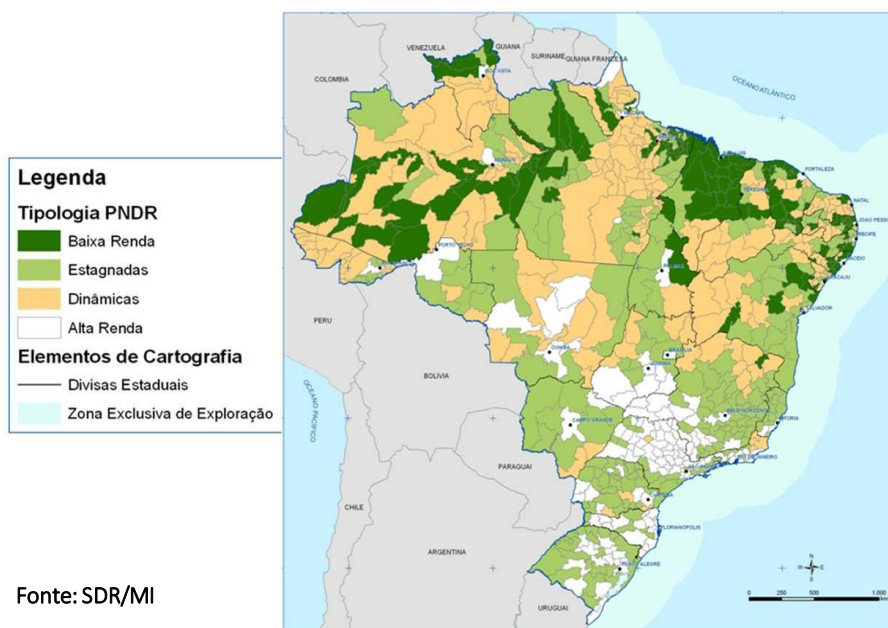
Desigualdades Regionais - Renda *per capita* 2000



Desigualdade: Educação



Desigualdades Regionais - Microrregiões

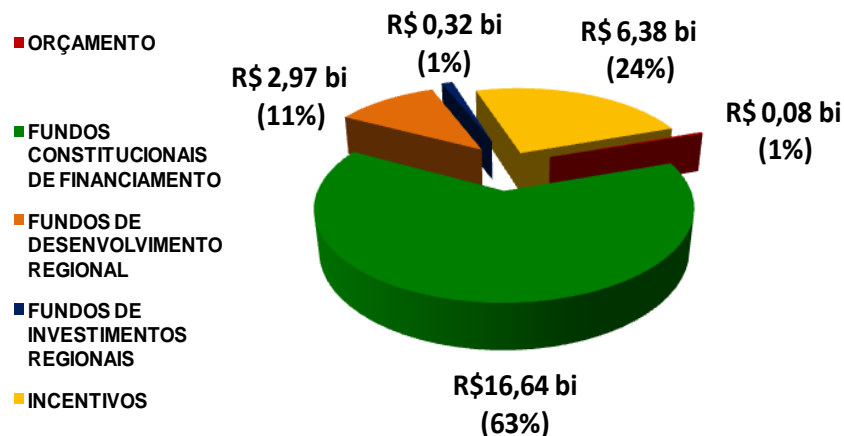


Política Nacional de Desenvolvimento Regional

- **Objetivo:**

A Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) anualmente aplica R\$ 30 bilhões por meio de fundos de financiamento, fundos de desenvolvimento regional, incentivos fiscais e recursos orçamentários.

A PNDR e seus Recursos (2011)



RELATO DE ACHADOS

Formulação

- Indefinição de **Problemas e Objetivos**
 - A política não define precisamente que problemas pretende resolver. Os objetivos e metas da política não estão definidos de forma precisa, prejudicando o planejamento, a execução e a avaliação dos resultados.
- Problemas no **Modelo Lógico da Política**
 - Problemas identificados pelos gestores e pelos especialistas não são atacados pelos instrumentos disponíveis na PNDR.

RELATO DE ACHADOS

Recursos x Diagnóstico

- Há descasamento entre o **Direcionamento de Recursos Públicos** pelos instrumentos de financiamento da política e o diagnóstico de desigualdade regional que orienta a PNDR
- A legislação que orienta a aplicação de benefícios creditícios e fiscais é anterior ao diagnóstico da PNDR, e não foi atualizada para focalizar as prioridades eleitas pela política.

RELATO DE ACHADOS

Indicadores

- Não estão definidos **Indicadores** apropriados para orientar a gestão e assegurar a transparência sobre os resultados
- PPA 2008-2011: De 4 programas finalísticos, apenas 1 tinha indicadores adequados. Os indicadores dos demais programas não foram incluídos devido a fragilidades na sua definição.
- PPA 2012-2015: Há problemas de representatividade e sensibilidade nos indicadores do programa temático.

RELATO DE ACHADOS

Monitoramento e Avaliação

- O **Sistema Nacional de Informação para o Desenvolvimento Regional (SNIDR)** não havia sido implantado.
- O **Relatório Anual de Avaliação** da Política somente foi produzido em 2011, após fiscalização do TCU.
 - Não foi estabelecido um procedimento sistemático de aprendizado a partir de avaliações realizadas pelos órgãos gestores, no nível estratégico da PNDR.

RELATO DE ACHADOS

Controles Internos

- Falhas nos **Sistemas de Informação** dos bancos operadores dos Fundos
- Indicativos de **Fragilidade Estrutural** das Secretarias Regionais de Desenvolvimento (SUDAM e SUDENE), com condições precárias de fiscalização regional da aplicação dos recursos.

RELATO DE ACHADOS

Accountability

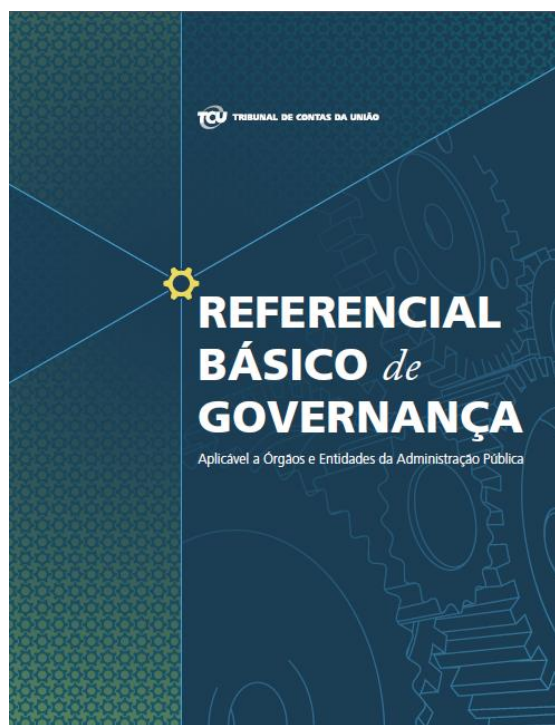
- **Insuficiência de Divulgação de Resultados, Participação e Controle Social**
 - Os mecanismos de divulgação das ações e dos resultados da ação governamental são direcionados para os atores envolvidos diretamente com a questão do desenvolvimento regional, não sendo suficientes para informar a sociedade.
 - De forma semelhante, não há mecanismos efetivos para permitir a participação e o controle social da política.

GOVERNANÇA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Problemas verificados em todos os fatores da estrutura de governança da PNDR

- X** Objetivos são imprecisos
- X** Formulação não contempla as causas da disparidade
- X** Recursos (R\$ 30 bi) não são alinhados aos objetivos
- X** Incapacidade institucional para implementação
- X** Instâncias de coordenação intragov. não funcionam
- X** Instâncias de coordenação intergov. não são efetivas
- X** Sistemática de M&A é frágil
- X** Falhas nos controles dos agentes operadores
- X** Transparência insuficiente em escopo e alcance

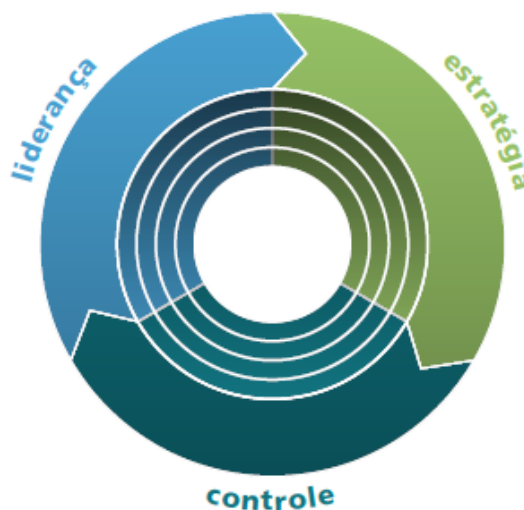
Portaria TCU 25/2014



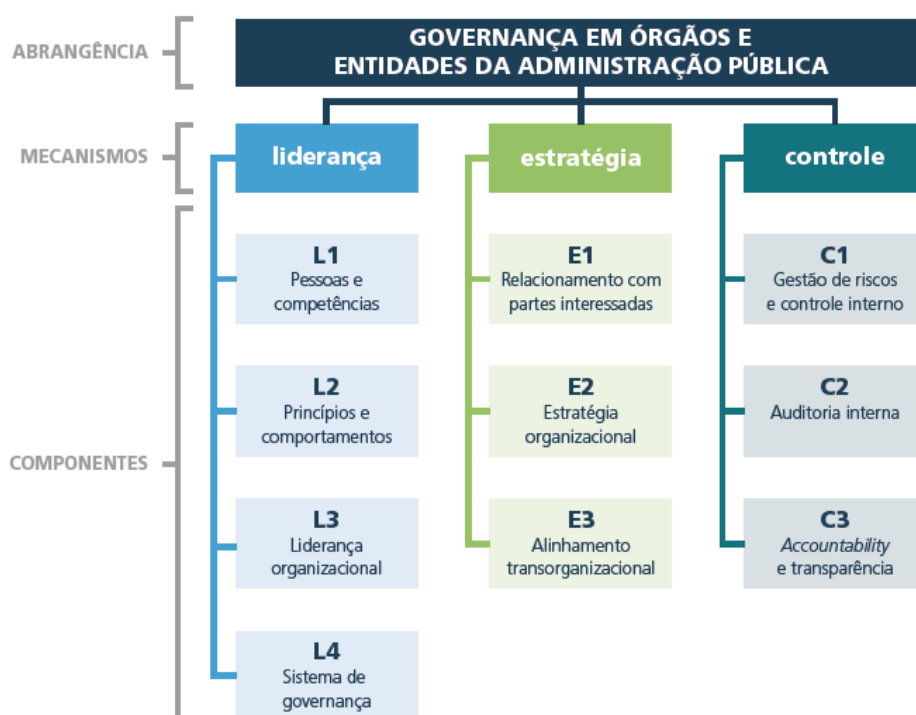
55

Direção e planejamento

Mecanismos de Governança



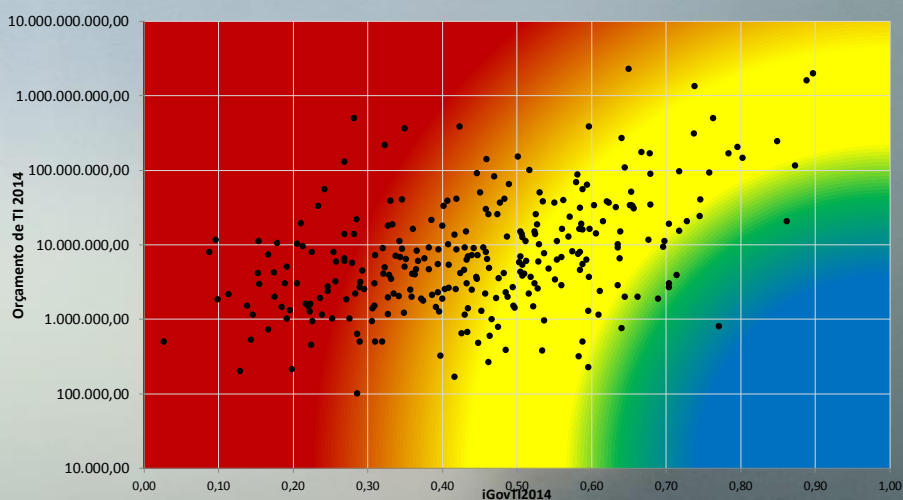
56



57

Índice de Governança Organizacional

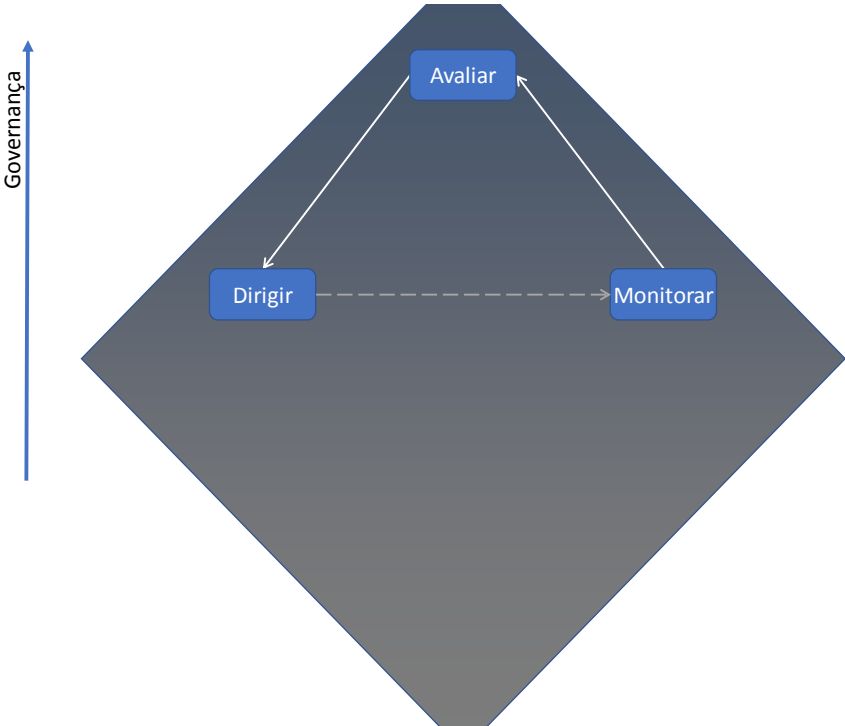
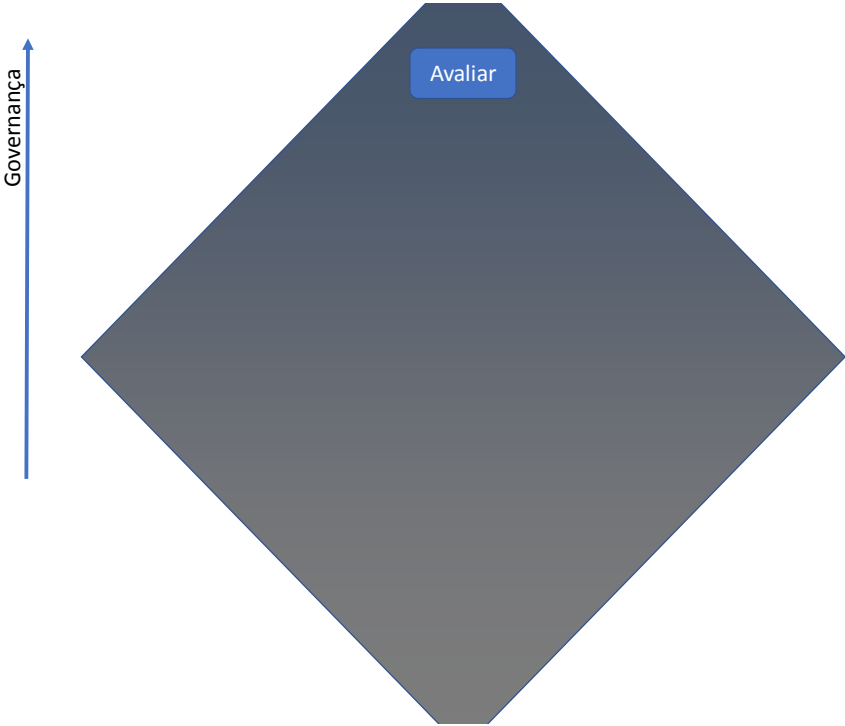
iGovTI 2014 x Orçamento de TI

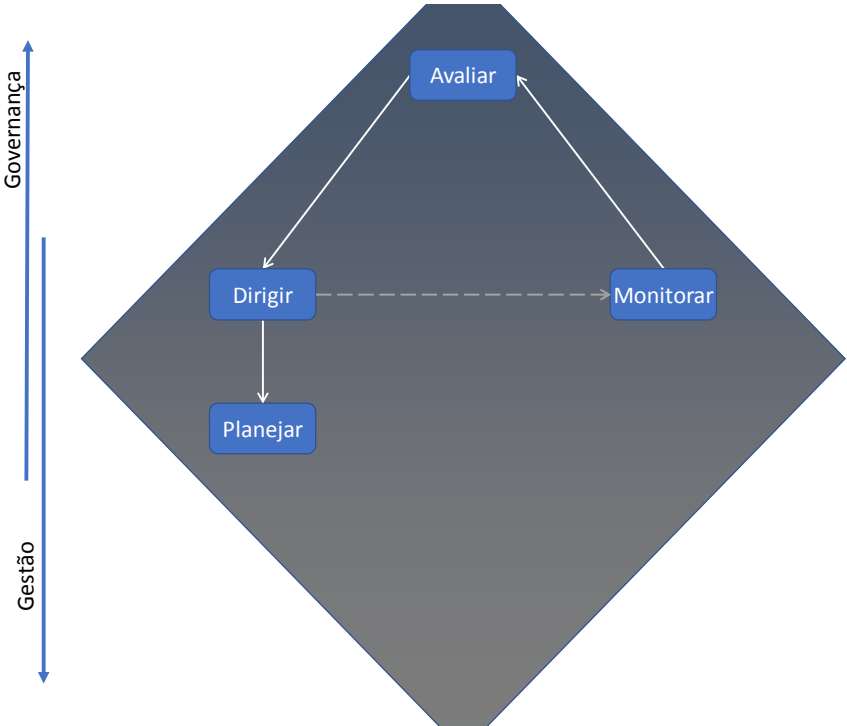
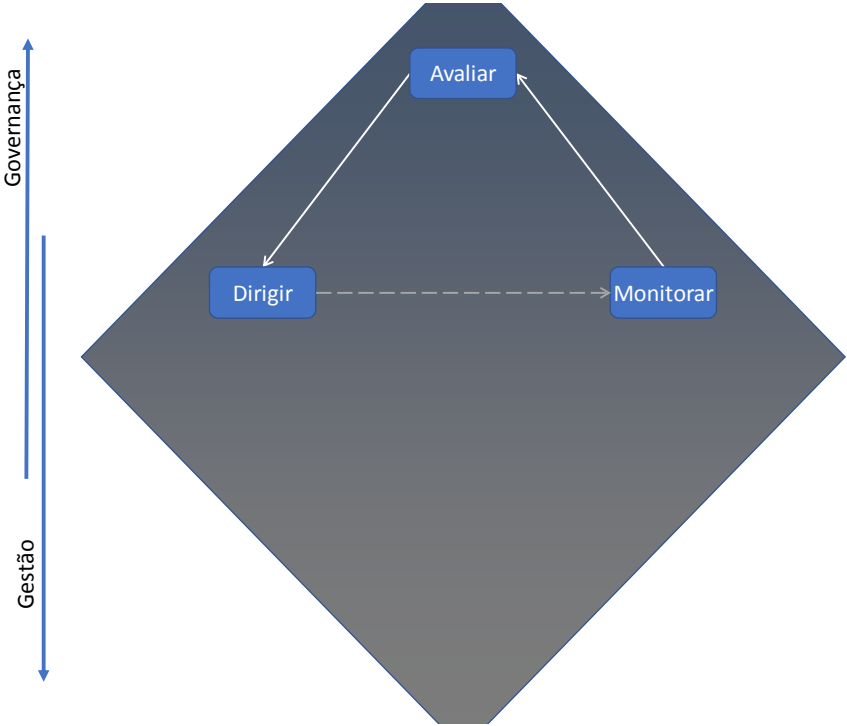


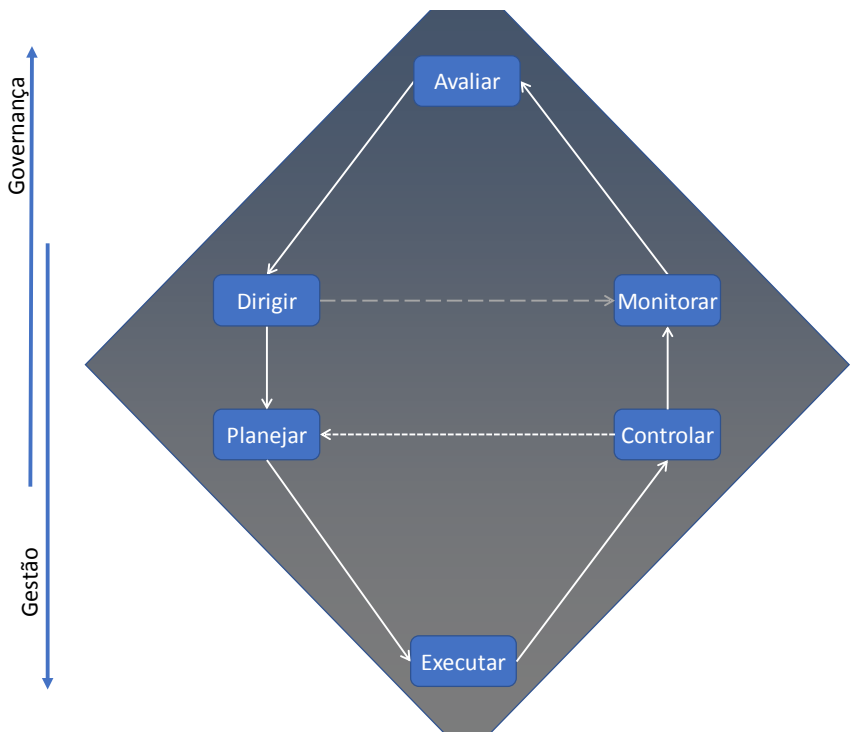
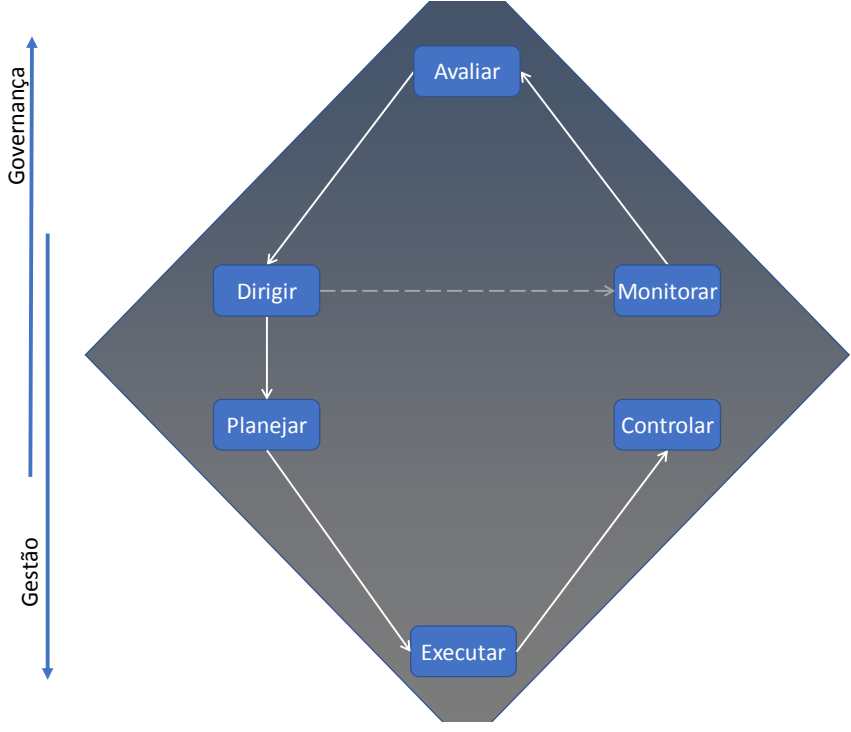
Mera Regularidade

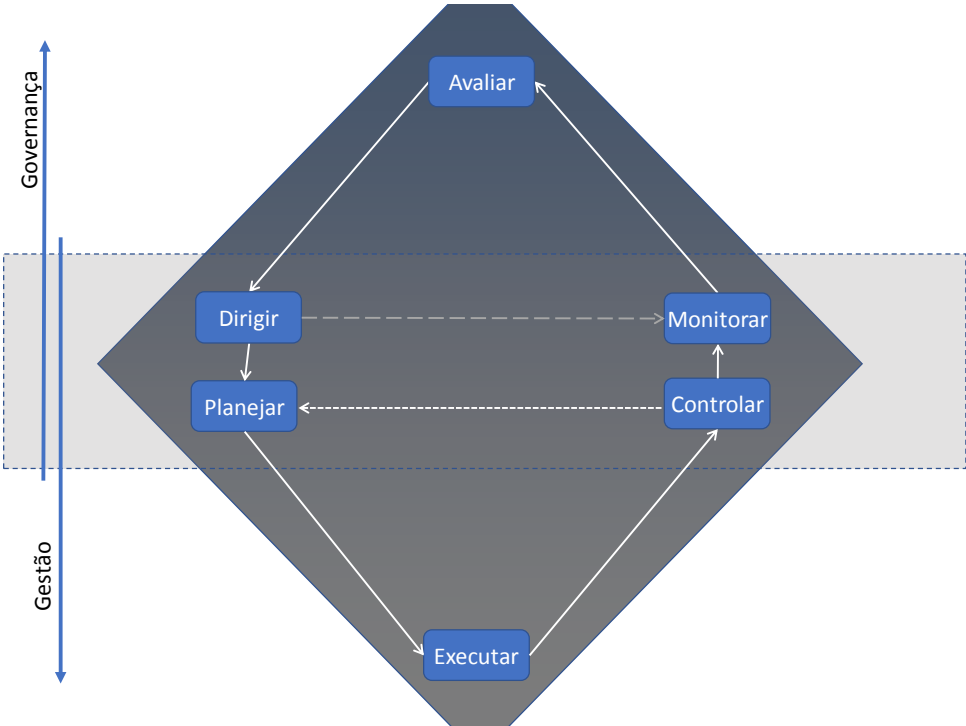
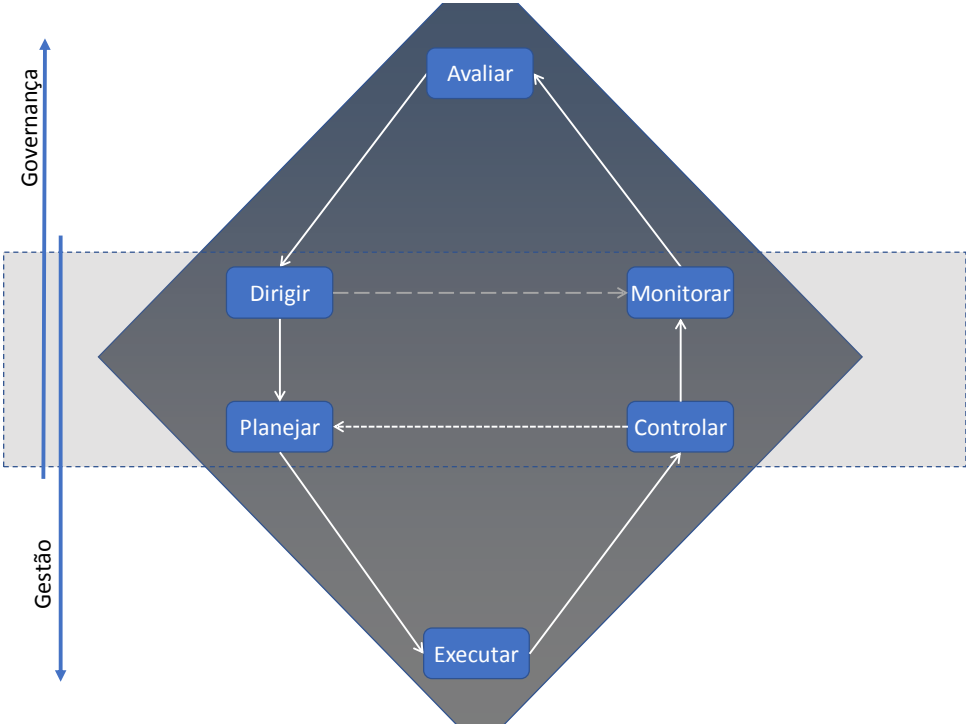
Maior Gasto: Pessoal

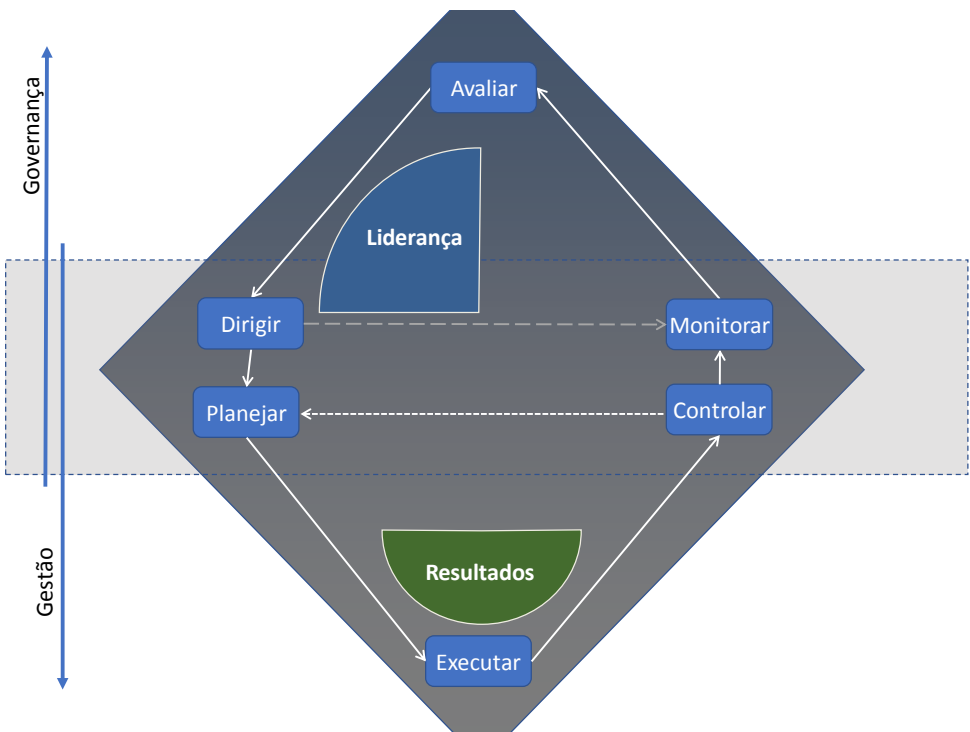
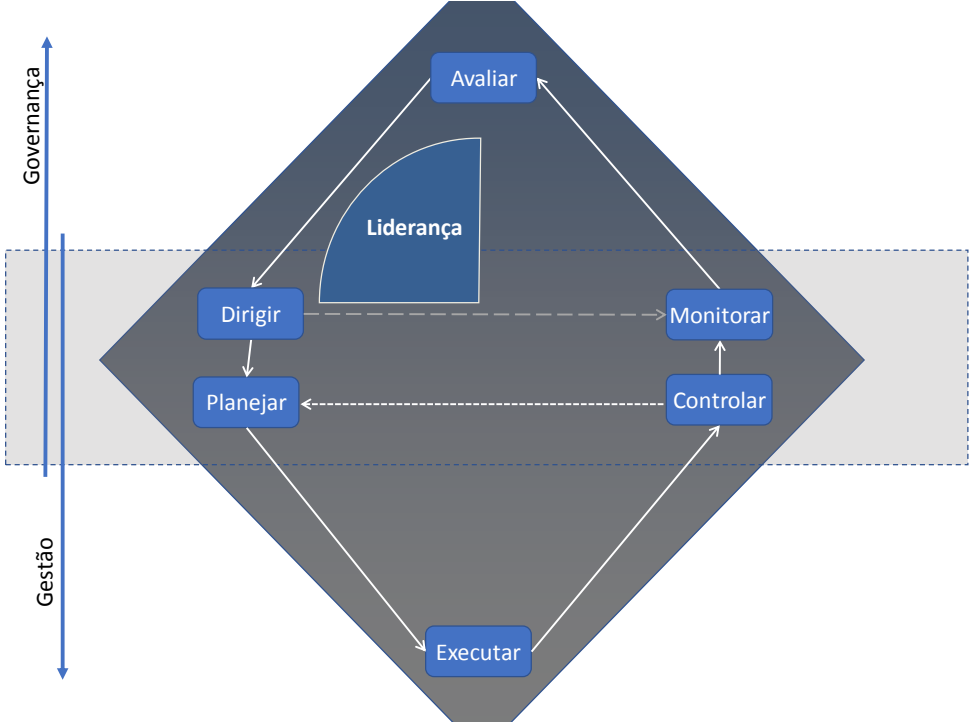
Infraestrutura

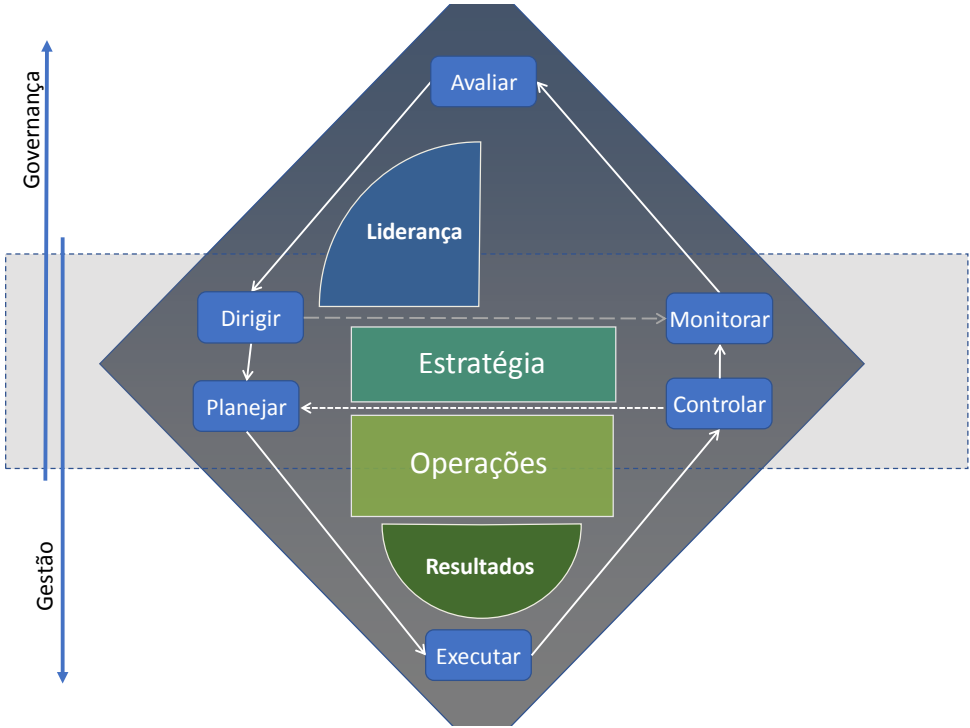
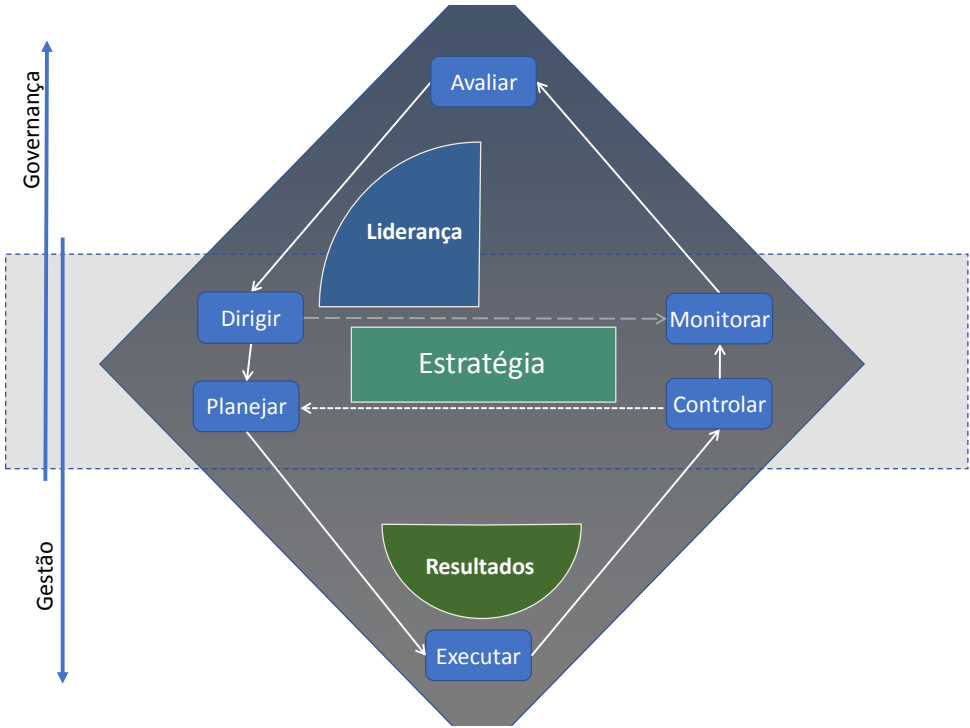


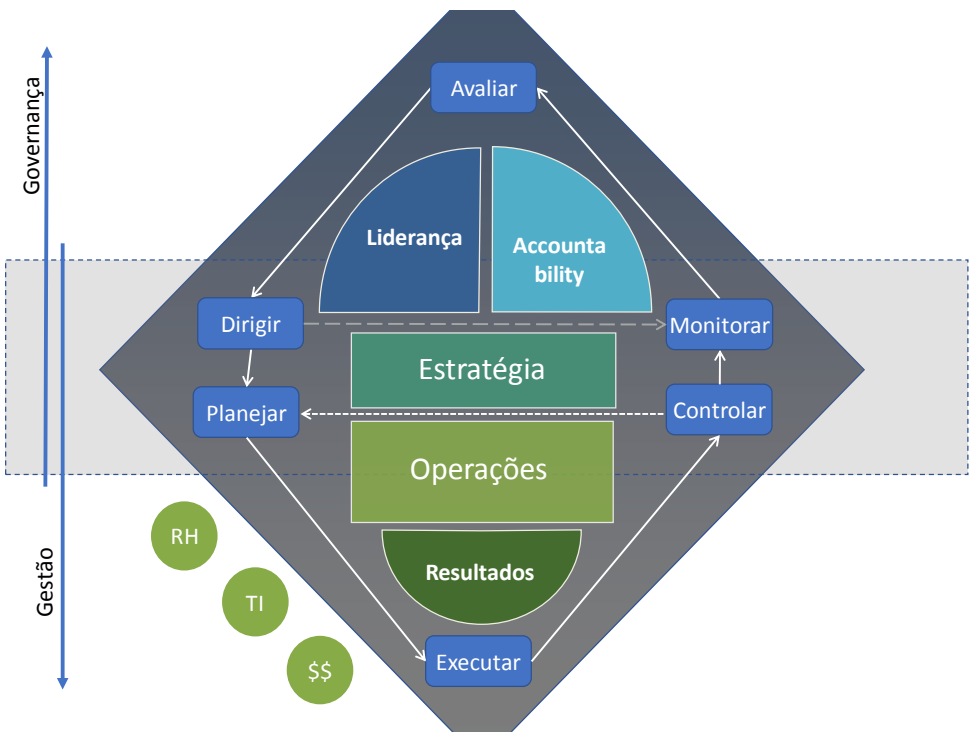
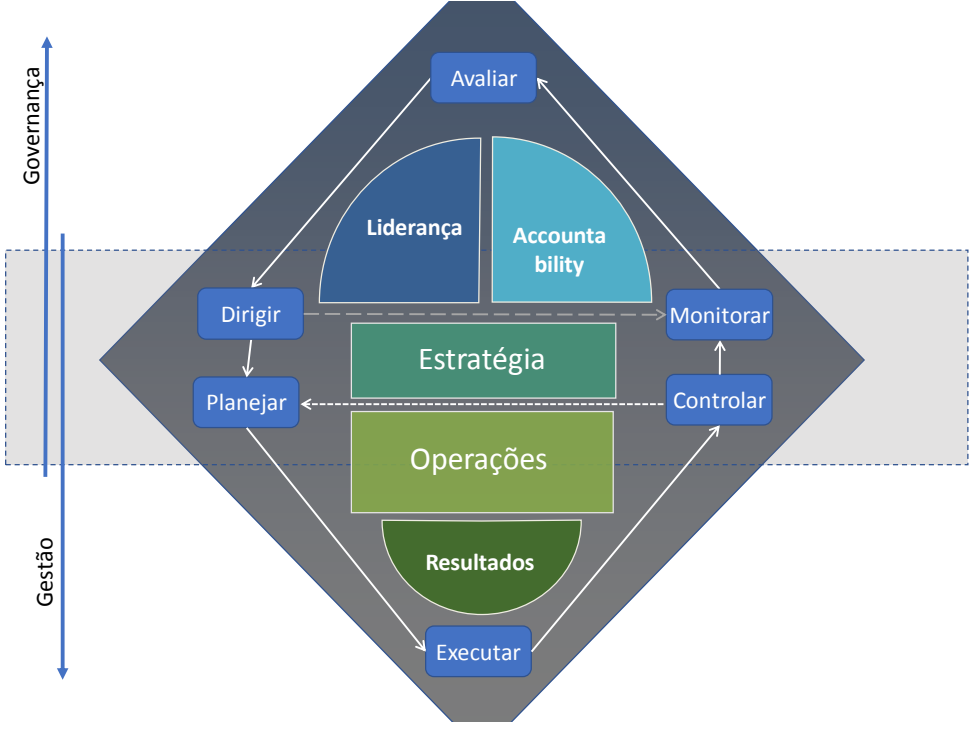














A estrutura reflete
o modelo?

1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado periodicamente.

- Não se aplica porque há lei ou norma externa à organização que impede a implementação desta prática. (Indique a seguir que leis ou normas são essas)
- Não se aplica porque há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implementar esta prática é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação. (Identifique a seguir esse(s) estudo(s))
- Não se aplica por outras razões. (Descreva-as a seguir)
- Não adota.
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.
- Adota em menor parte.
- Adota parcialmente. (Indique quais as evidências dessa adoção)
- Adota em maior parte ou totalmente. (Indique quais as evidências dessa adoção)

- Adota em menor parte.
- Adota parcialmente. (Indique quais as evidências dessa adoção)
- Adota em maior parte ou totalmente. (Indique quais as evidências dessa adoção)

Marque abaixo uma ou mais opções que explicitem melhor o que a organização pratica.

- a) membros da alta administração que apresentam desempenho superior recebem algum tipo de reconhecimento;
- b) diretrizes e critérios para avaliação de desempenho de membros da alta administração da organização estão definidos.

Como sua organização avaliou o item acima como "Atende parcialmente", deve ser indicado o documento onde item de avaliação está formalizado.

2112. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido.

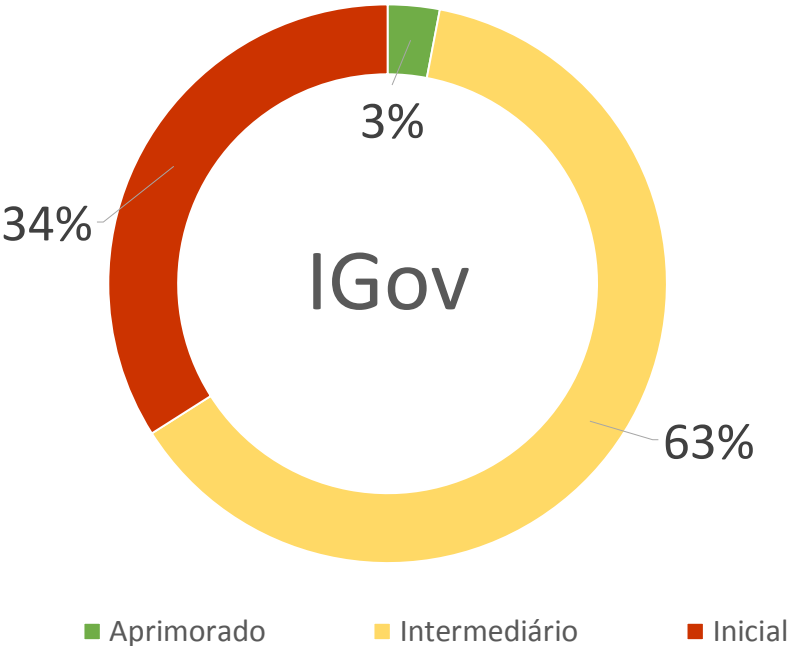
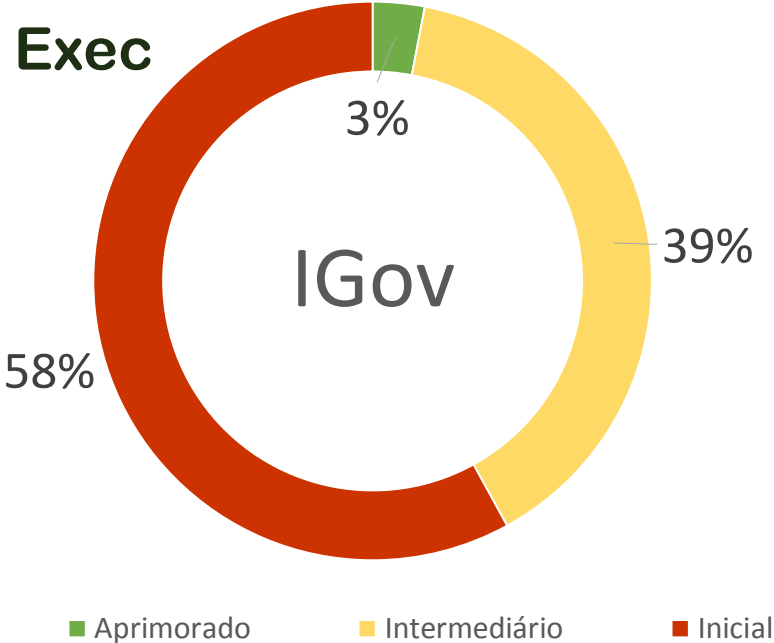
- Não se aplica porque há lei ou norma externa à organização que impede a implementação desta prática. (Indique a seguir que leis ou normas são essas)
- Não se aplica porque há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implementar esta prática é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação. (Identifique a seguir esse(s) estudo(s))
- Não se aplica por outras razões. (Descreva-as a seguir)
- Não adota.
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo.
- Adota em menor parte.
- Adota parcialmente. (Indique quais as evidências dessa adoção)
- Adota em maior parte ou totalmente. (Indique quais as evidências dessa adoção)

Marque abaixo uma ou mais opções que explicitem melhor o que a organização pratica.

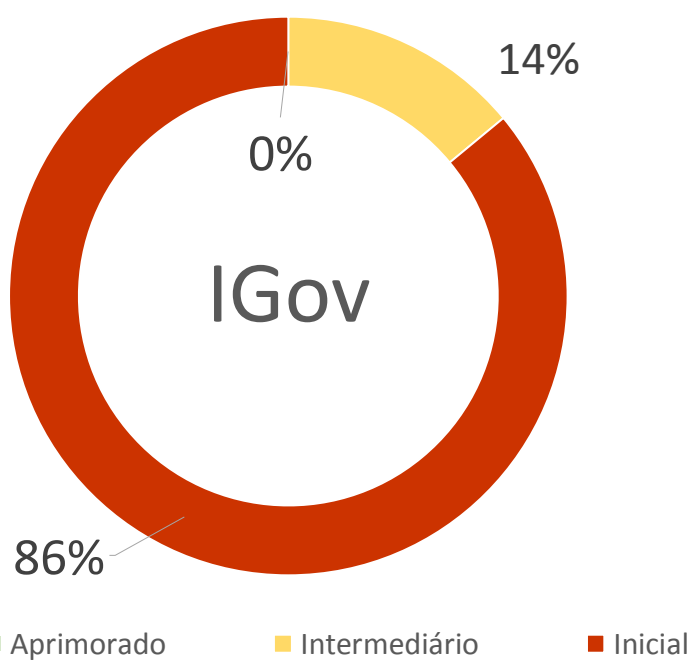
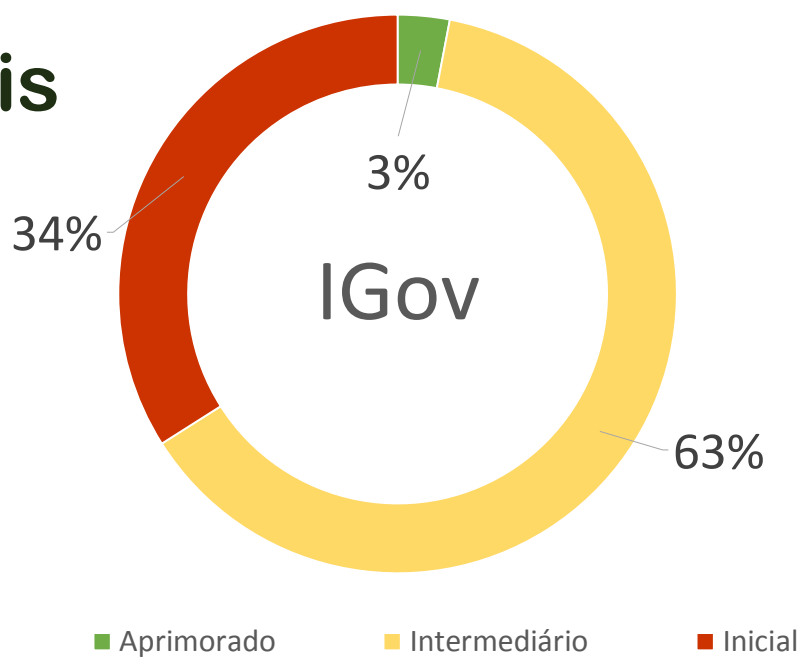
- a) a política institucional de gestão de riscos está definida;
- b) o processo institucional de gestão de riscos está definido;
- c) diretrizes e limites para exposição a risco estão definidos;
- d) critérios de avaliação de riscos institucionais estão definidos.

Como sua organização avaliou o item acima como "Atende parcialmente", deve ser indicado o documento onde item de avaliação está formalizado.

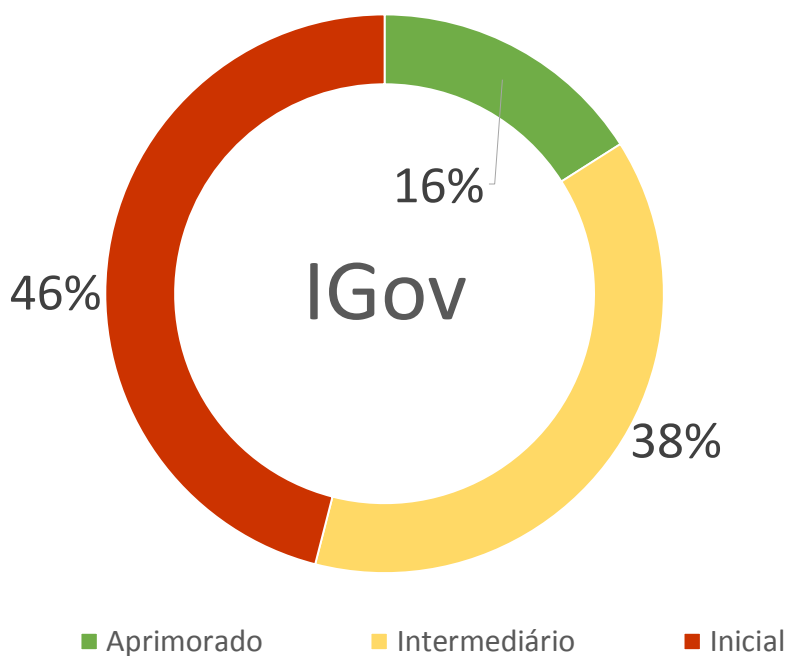
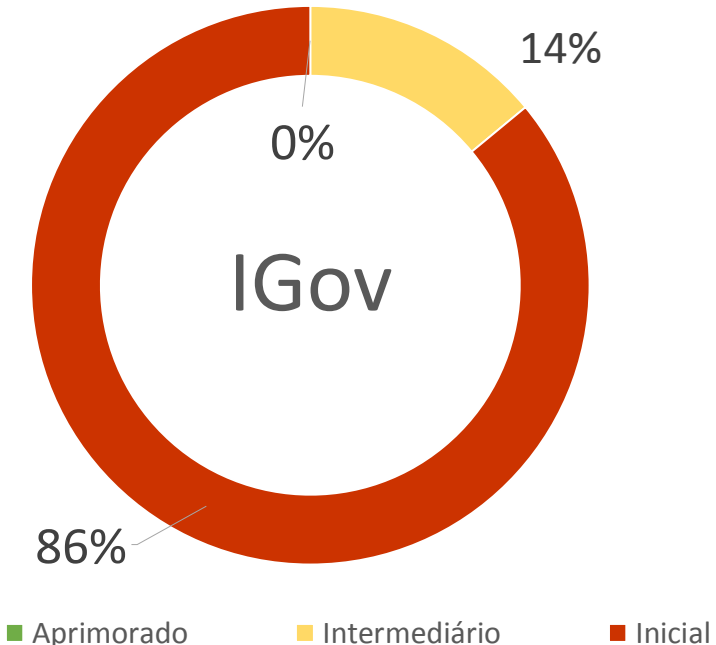
Adm. Direta Exec
Autarquias
Fundações



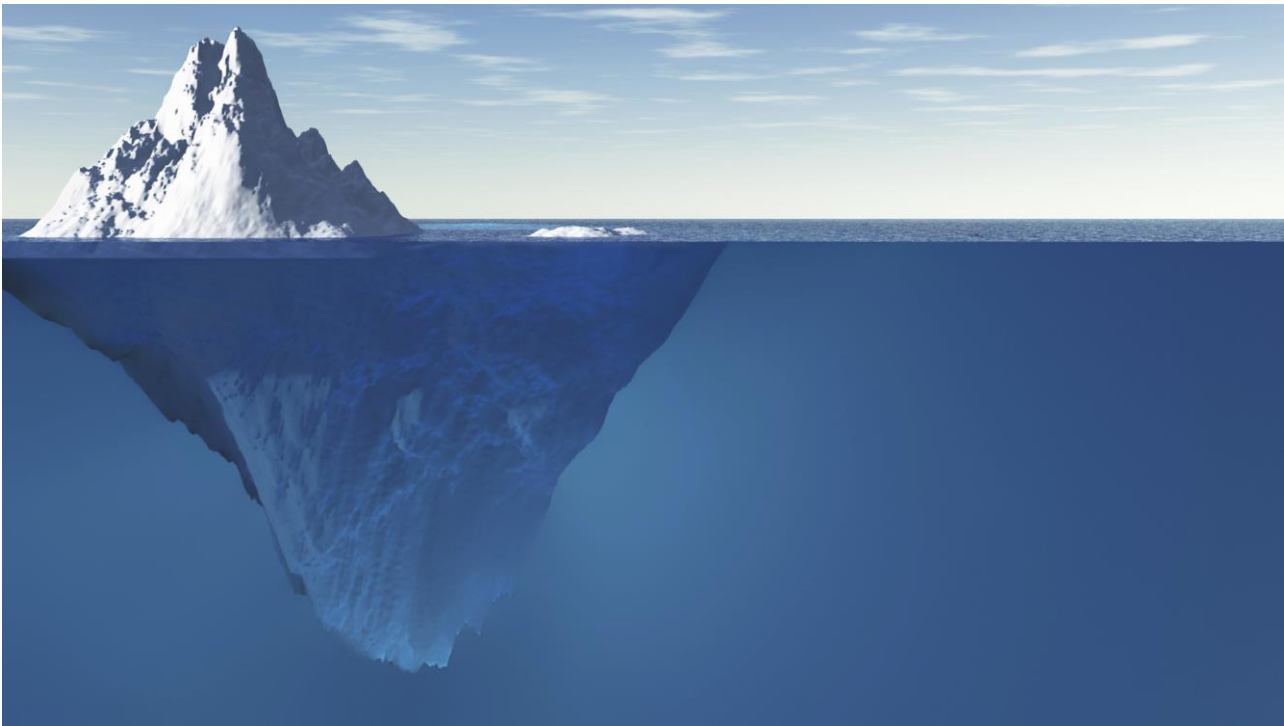
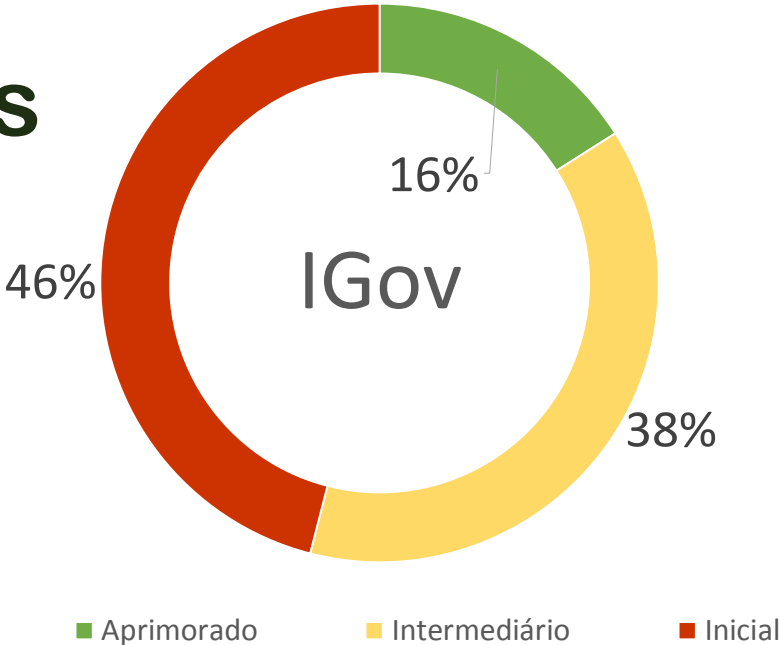
Tribunais

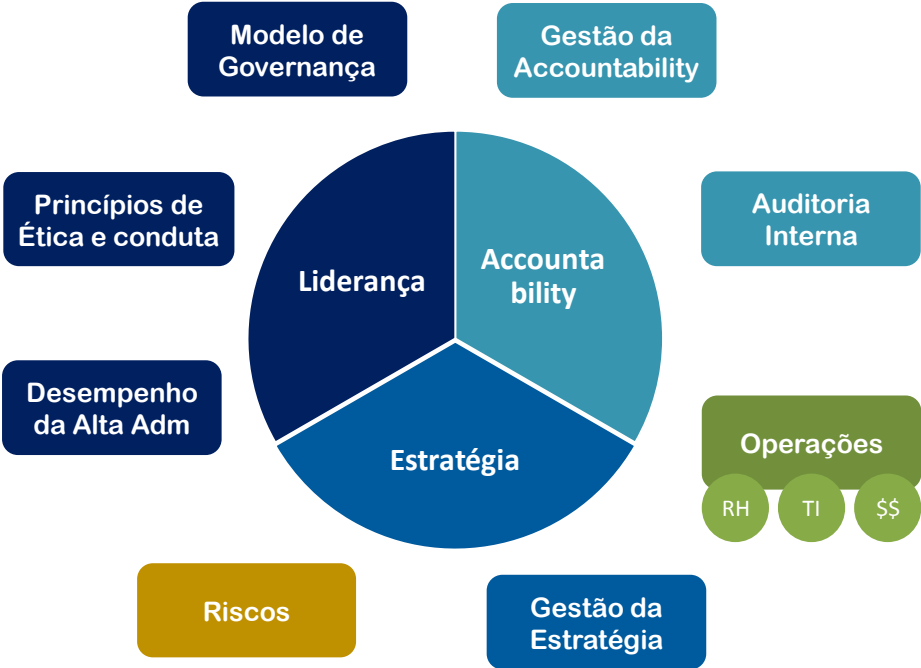
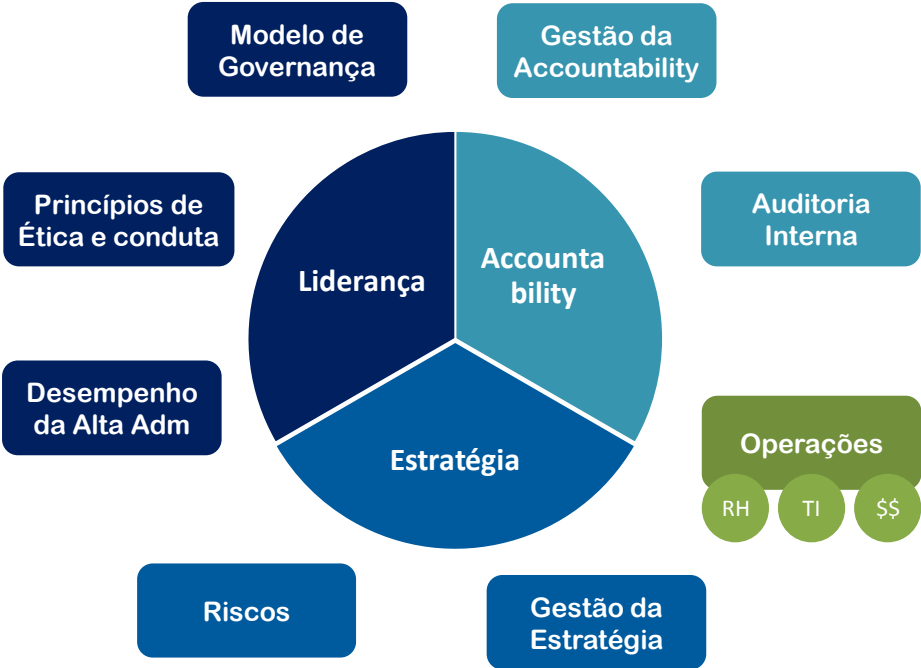


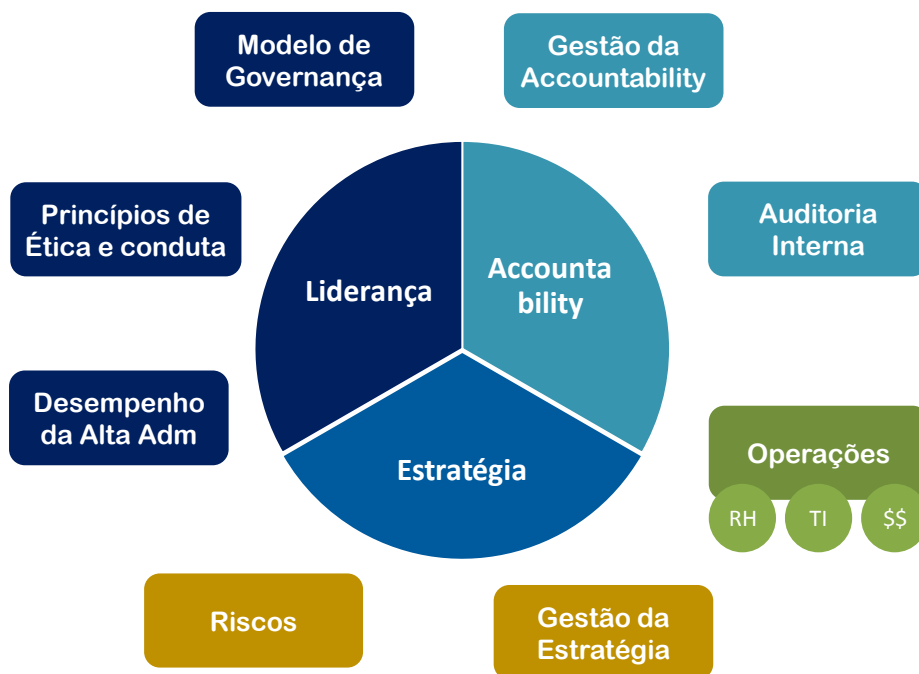
Ministérios



Estatais







2000. Estratégia
2100. Estratégia
2110. Gerir os riscos da organização.

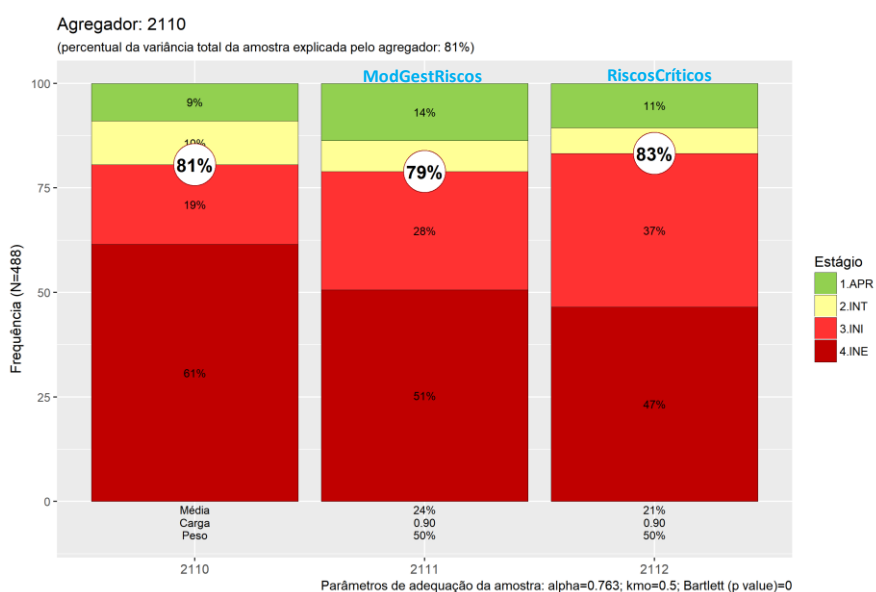
O MODELO DE GESTÃO DE RISCOS DA ORGANIZAÇÃO ESTÁ ESTABELECIDO.

- a) a política institucional de gestão de riscos está definida;
- b) o processo institucional de gestão de riscos está definido;
- c) diretrizes e limites para exposição a risco estão definidos;
- d) critérios de avaliação de riscos institucionais estão definidos.

2000. Estratégia
2100. Estratégia
2110. Gerir os riscos da organização.

OS RISCOS CONSIDERADOS CRÍTICOS PARA A ORGANIZAÇÃO SÃO GERIDOS.

- a) processos considerados críticos para o alcance dos objetivos institucionais estão identificados;
- b) ativos desses processos considerados críticos (p. ex. tecnologias, informações, pessoas) estão identificados;
- c) riscos que podem afetar o alcance dos objetivos institucionais (riscos considerados críticos) estão identificados, analisados e avaliados;
- d) a organização informa os membros das instâncias superiores de governança acerca de riscos considerados críticos;
- e) a organização implantou controles internos para tratar riscos considerados críticos para o alcance de seus objetivos.



2000. Estratégia
2100. Estratégia
2120. Estabelecer a estratégia da organização

O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO ESTÁ ESTABELECIDO.

- a) o modelo contempla a etapa de formulação da estratégia;
- b) o modelo contempla a etapa de monitoramento da estratégia;
- c) o modelo contempla a etapa de avaliação da estratégia;
- d) o modelo contempla a etapa de comunicação da estratégia;
- e) o modelo explicita as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão da estratégia;
- f) o modelo explicita as diretrizes para desdobramento da estratégia;
- g) o modelo explicita como a estratégia é avaliada, visando a comunicação de resultados à sociedade, o ajuste da estratégia às mudanças de contexto e a sua melhoria;
- h) o modelo explicita as diretrizes para revisão periódica da estratégia;
- i) o modelo explicita que o plano estratégico produzido se constitui da formalização de, no mínimo, objetivos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas e responsáveis;
- j) o modelo explicita os critérios para seleção e priorização de iniciativas estratégicas;
- k) o modelo orienta acerca do alinhamento da estratégia da organização com políticas e diretrizes nacionais;
- l) o modelo explicita as diretrizes para envolvimento de partes interessadas internas e externas à organização na formulação e gestão da estratégia;
- m) o modelo orienta acerca de mecanismos de articulação e coordenação de iniciativas estratégicas que envolvem outras organizações;
- n) o processo efetivamente praticado de gestão da estratégia é aderente ao modelo existente.

2000. Estratégia
2100. Estratégia
2120. Estabelecer a estratégia da organização

A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO ESTÁ DEFINIDA.

- a) a missão, a visão e os valores da organização estão definidos;
- b) os objetivos estratégicos da organização estão definidos;
- c) indicadores e metas de desempenho da estratégia estão definidos;
- d) as iniciativas estratégicas prioritárias estão definidas;
- e) as pessoas ou unidades responsáveis pela realização das iniciativas estratégicas estão formalmente designadas;
- f) a estratégia está alinhada às políticas e diretrizes nacionais;
- g) as instâncias internas de governança participaram da formulação da estratégia;
- h) na formulação da estratégia, foram considerados os anseios das partes interessadas externas (p. ex. sociedade);
- i) a estratégia da organização está atualizada;
- j) a estratégia é divulgada entre os servidores/funcionários.

2000. Estratégia
2100. Estratégia
2120. Estabelecer a estratégia da organização

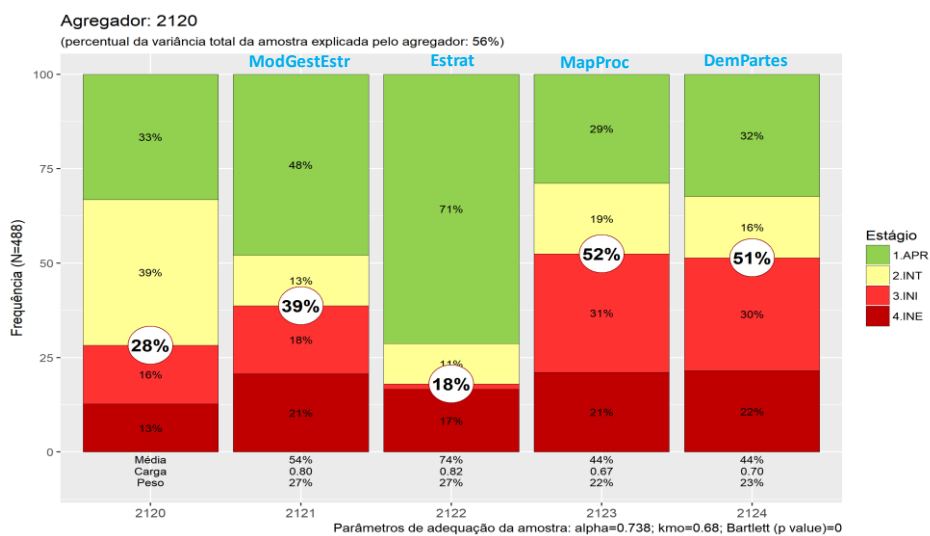
OS PRINCIPAIS PROCESSOS ESTÃO IDENTIFICADOS E MAPEADOS.

- a) os principais processos finalísticos de negócio estão mapeados;
- b) o processo de planejamento estratégico está mapeado.

2000. Estratégia
2100. Estratégia
2120. Estabelecer a estratégia da organização

AS DEMANDAS DAS PARTES INTERESSADAS ESTÃO IDENTIFICADAS, MAPEADAS E PRIORIZADAS.

- a) as políticas e diretrizes nacionais (definidas em lei) são objetivamente avaliadas;
- b) as demandas dos órgãos governantes superiores (definidas em decretos, resoluções, instruções normativas, portarias etc.) são objetivamente avaliadas;
- c) as demandas dos órgãos de controle (definidas em decisões, decretos, resoluções, portarias etc.) são objetivamente avaliadas;
- d) as expectativas da sociedade são objetivamente avaliadas.



2000. Estratégia
2100. Estratégia
2130. Promover a gestão estratégica

A ALTA ADMINISTRAÇÃO ESTABELECEU MODELO DE GESTÃO DOS PROCESSOS FINALÍSTICOS.

- indicadores de processos finalísticos estão definidos;
- a validade, suficiência e relevância dos indicadores é avaliada;
- os processos finalísticos são analisados e mapeados.

2000. Estratégia
2100. Estratégia
2130. Promover a gestão estratégica

A ALTA ADMINISTRAÇÃO CONTROLA O DESEMPENHO DA GESTÃO DOS PROCESSOS FINALÍSTICOS.

- a) os indicadores estão implantados;
- b) o alcance das metas é avaliado periodicamente;
- c) a aferição dos indicadores é avaliada pela auditoria interna.

2000. Estratégia
2100. Estratégia
2130. Promover a gestão estratégica

A ALTA ADMINISTRAÇÃO ESTABELECEU MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS.

- a) a alta administração segregou as funções críticas relativas à área de gestão de pessoas;
- b) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas;
- c) a alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho;

2000. Estratégia
2100. Estratégia
2130. Promover a gestão estratégica

A ALTA ADMINISTRAÇÃO CONTROLA O DESEMPENHO DA GESTÃO DE PESSOAS.

- a) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas;
- b) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas;
- c) a organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios;
- d) a organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de pessoas;
- e) a organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de pessoas.

2000. Estratégia
2100. Estratégia
2130. Promover a gestão estratégica

A ALTA ADMINISTRAÇÃO ESTABELECEU MODELO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

- a) a organização define as diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação;
- b) a organização atribuiu a responsabilidade por coordenar a gestão de riscos de tecnologia da informação;
- c) a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de tecnologia da informação;
- d) a organização designa responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados;
- e) a organização dispõe de comitê de tecnologia da informação composto por representantes de áreas relevantes da organização;
- f) o comitê de tecnologia da informação realiza as atividades previstas em ato constitutivo.

2000. Estratégia
2100. Estratégia
2130. Promover a gestão estratégica

A ALTA ADMINISTRAÇÃO CONTROLA O DESEMPENHO DA GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

- a) a organização define as diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação;
- b) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação;
- c) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação;
- d) a organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios;
- e) a organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de tecnologia da informação;
- f) a organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de tecnologia da informação.

2000. Estratégia
2100. Estratégia
2130. Promover a gestão estratégica

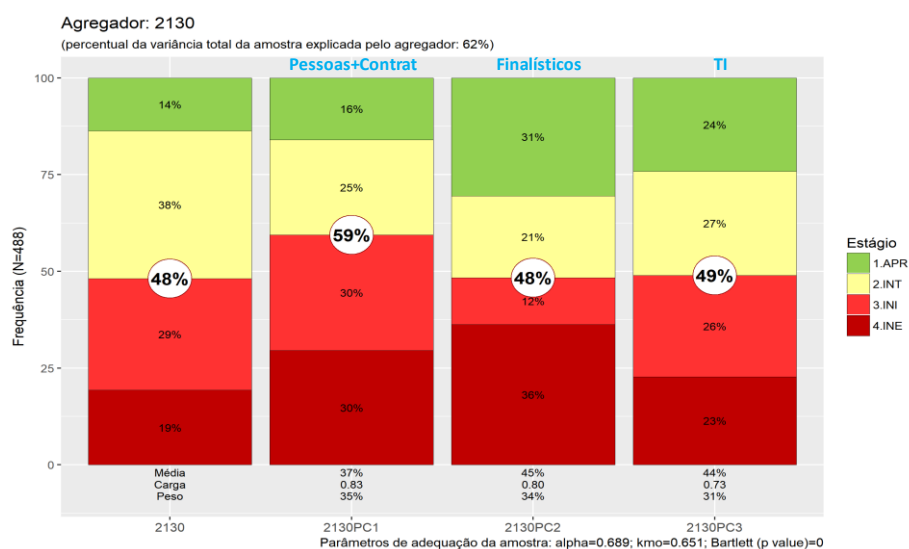
A ALTA ADMINISTRAÇÃO ESTABELECEU MODELO DE GESTÃO DE CONTRATAÇÕES.

- a) a organização define as diretrizes para as contratações (terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade);
- b) a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de contratações;
- c) a organização define a delegação de competências para as contratações;
- d) a organização segregou as funções críticas relativas à área de gestão de contratações;
- e) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas às contratações.

2000. Estratégia
2100. Estratégia
2130. Promover a gestão estratégica

A ALTA ADMINISTRAÇÃO CONTROLA O DESEMPENHO DA GESTÃO DE CONTRATAÇÕES.

- a) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações;
- b) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações;
- c) a organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios;
- d) a organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de contratações;
- e) a organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de contratações.



Lei das Estatais: LC 13.303/2016
 Decreto 9.203/2017
 Resolução 198/CNJ – Governança Judiciária
 Plano estratégico CSJT
 Conab: Decreto 8761/2016
 Embrapa: Decreto 8763/2016
 Política de Governança do TRT da 12ª Região
 Conselho de Administração no STJ



III - não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidade previstas nas alíneas do [inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990](#), com as alterações introduzidas pela Lei Complementar nº 135, de 4 de junho de 2010.

§ 1º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias poderá dispor sobre a contratação de seguro de responsabilidade civil pelos administradores.

§ 2º É vedada a indicação, para o Conselho de Administração e para a diretoria:

I - de representante do órgão regulador ao qual a empresa pública ou a sociedade de economia mista está sujeita, de Ministro de Estado, de Secretário de Estado, de Secretário Municipal, de titular de cargo, sem vínculo permanente com o serviço público, de natureza especial ou de direção e assessoramento superior na administração pública, de dirigente estatutário de partido político e de titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados do cargo;

II - de pessoa que atuou, nos últimos 36 (trinta e seis) meses, como participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado a organização, estruturação e realização de campanha eleitoral;

III - de pessoa que exerça cargo em organização sindical;

IV - de pessoa que tenha firmado contrato ou parceria, como fornecedor ou comprador, demandante ou ofertante, de bens ou serviços de qualquer natureza, com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade em período inferior a 3 (três) anos antes da data de nomeação;

V - de pessoa que tenha ou possa ter qualquer forma de conflito de interesse com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade.

§ 3º A vedação prevista no inciso I do § 2º estende-se também aos parentes consanguíneos ou afins até o terceiro grau das pessoas nele mencionadas.

§ 4º Os administradores eleitos devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), e demais temas relacionados às atividades da empresa pública ou da sociedade de economia mista.

§ 5º Os requisitos previstos no inciso I do caput poderão ser dispensados no caso de indicação de empregado da empresa pública ou da sociedade de economia mista para cargo de administrador ou como membro de comitê, desde que atendidos os seguintes quesitos mínimos:

I - o empregado tenha ingressado na empresa pública ou na sociedade de economia mista por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos;

II - o empregado tenha mais de 10 (dez) anos de trabalho efetivo na empresa pública ou na sociedade de economia mista;

III - o empregado tenha ocupado cargo na gestão superior da empresa pública ou da sociedade de economia mista, comprovando sua capacidade para assumir as responsabilidades dos cargos de que trata o caput.

Seção IV

Do Conselho de Administração

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

III - não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidade previstas nas alíneas do [inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990](#), com as alterações introduzidas pela Lei Complementar nº 135, de 4 de junho de 2010.

§ 1º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias poderá dispor sobre a contratação de seguro de responsabilidade civil pelos administradores.

§ 2º É vedada a indicação, para o Conselho de Administração e para a diretoria:

I - de representante do órgão regulador ao qual a empresa pública ou a sociedade de economia mista está sujeita, de Ministro de Estado, de Secretário de Estado, de Secretário Municipal, de titular de cargo, sem vínculo permanente com o serviço público, de natureza especial ou de direção e assessoramento superior na administração pública, de dirigente estatutário de partido político e de titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados do cargo;

II - de pessoa que atuou, nos últimos 36 (trinta e seis) meses, como participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado a organização, estruturação e realização de campanha eleitoral;

III - de pessoa que exerça cargo em organização sindical;

IV - de pessoa que tenha firmado contrato ou parceria, como fornecedor ou comprador, demandante ou ofertante, de bens ou serviços de qualquer natureza, com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade em período inferior a 3 (três) anos antes da data de nomeação;

V - de pessoa que tenha ou possa ter qualquer forma de conflito de interesse com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade.

§ 3º A vedação prevista no inciso I do § 2º estende-se também aos parentes consanguíneos ou afins até o terceiro grau das pessoas nele mencionadas.

§ 4º Os administradores eleitos devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), e demais temas relacionados às atividades da empresa pública ou da sociedade de economia mista.

§ 5º Os requisitos previstos no inciso I do caput poderão ser dispensados no caso de indicação de empregado da empresa pública ou da sociedade de economia mista para cargo de administrador ou como membro de comitê, desde que atendidos os seguintes quesitos mínimos:

I - o empregado tenha ingressado na empresa pública ou na sociedade de economia mista por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos;

II - o empregado tenha mais de 10 (dez) anos de trabalho efetivo na empresa pública ou na sociedade de economia mista;

III - o empregado tenha ocupado cargo na gestão superior da empresa pública ou da sociedade de economia mista, comprovando sua capacidade para assumir as responsabilidades dos cargos de que trata o caput.

Seção IV

Do Conselho de Administração

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

Onde estamos?

Gestores falando essa língua

Academia

Legislação



CINCO DIFERENTES MODELOS

Características definidoras	Modelo anglo-saxão	Modelo alemão	Modelo japonês	Modelo latino-europeu	Modelo latino-americano
Financiamento predominante	Equity	Debt	Debt	Indefinida	Debt
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas-direção	Credores-acionistas	Credores-acionistas	Majoritários-minoritários	Majoritários-minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Em evolução	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança corporativa	Estabelecida	Adesão crescente	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

Fonte: Governança Corporativa, Ed. Atlas, Cap. 6

Nas estatais

Financiamento	Majoritariamente Público
Conflito de Agência	Sociedade x Agentes
Conselho de Administração	Pouco Atuante
Forças de controle mais atuantes	Internas
Governança Organizacional	Inicial



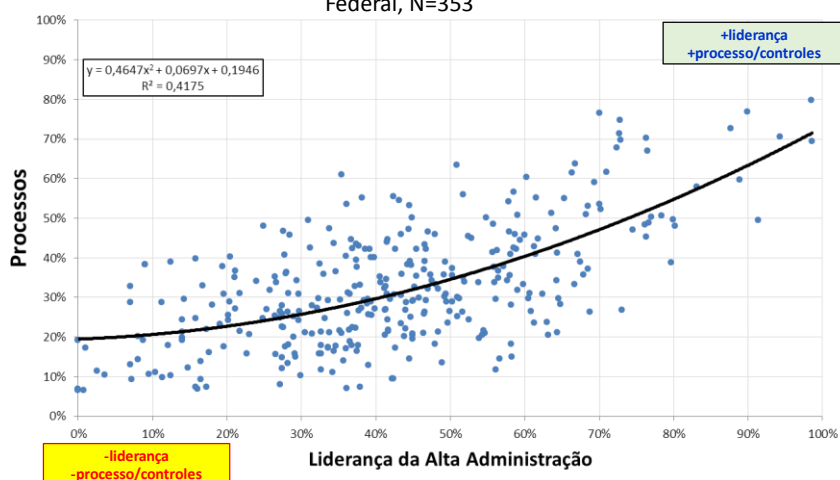
2



Efeito da visão estratégica da liderança

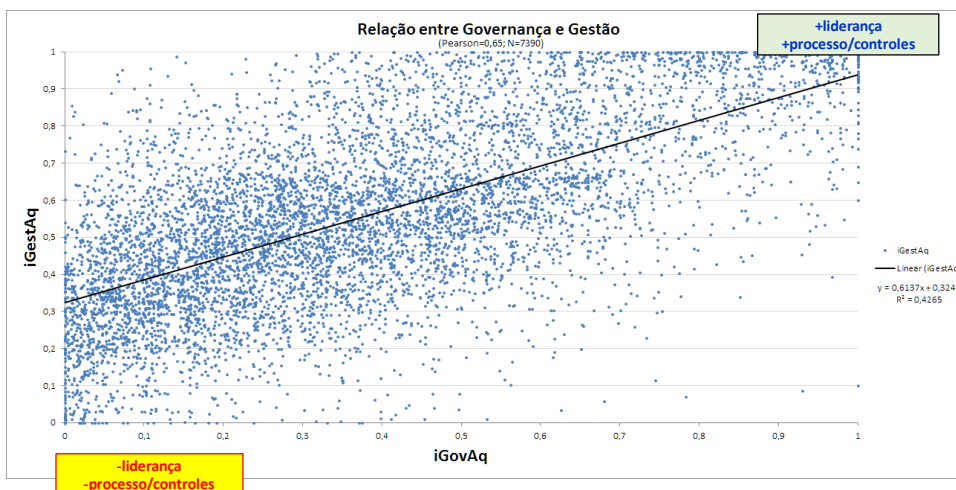
Liderança da Alta Administração x Processos de TI (Perfil GovTI 2010; Pearson=0,62)

Federal, N=353

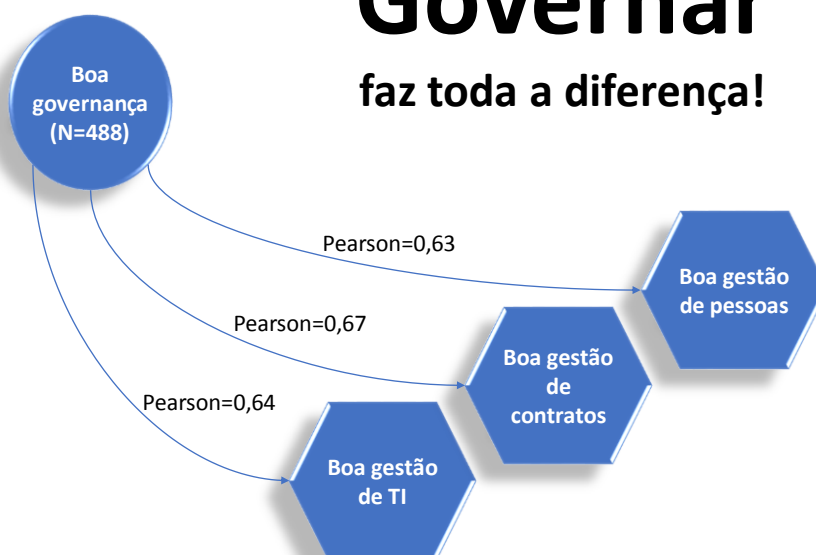


Efeito da visão estratégica da liderança

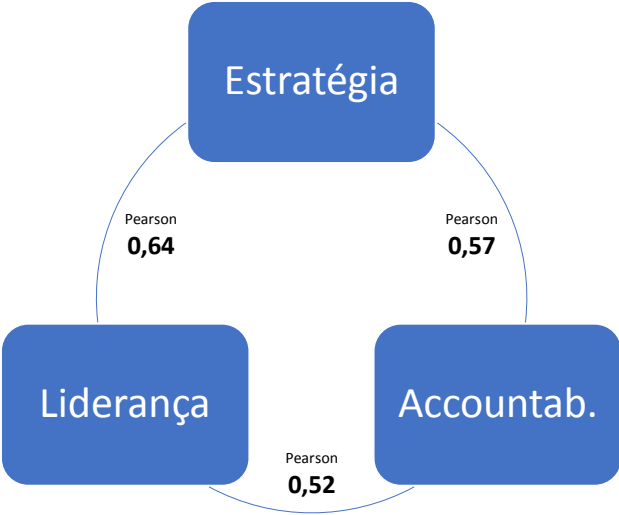
Governança vs Gestão das Aquisições (2014) (estados e municípios)



Governar faz toda a diferença!

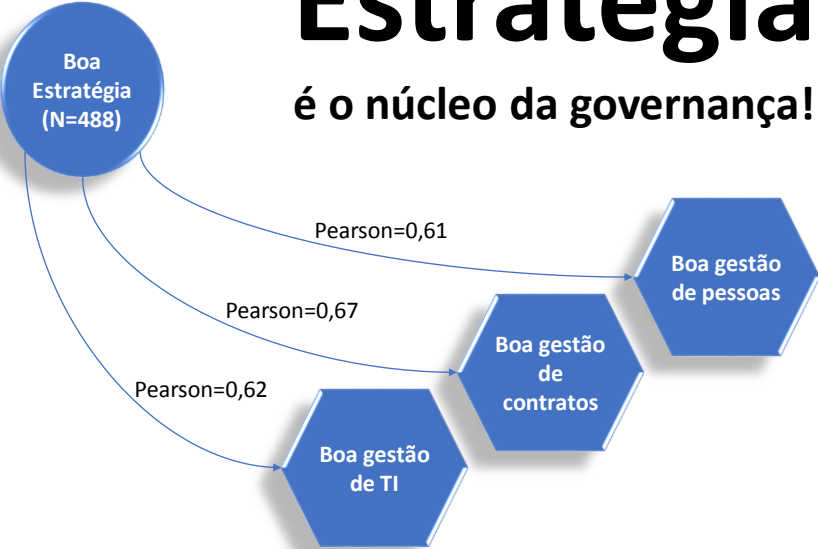


Governar é ...



Estratégia

é o núcleo da governança!



Gestão de Riscos

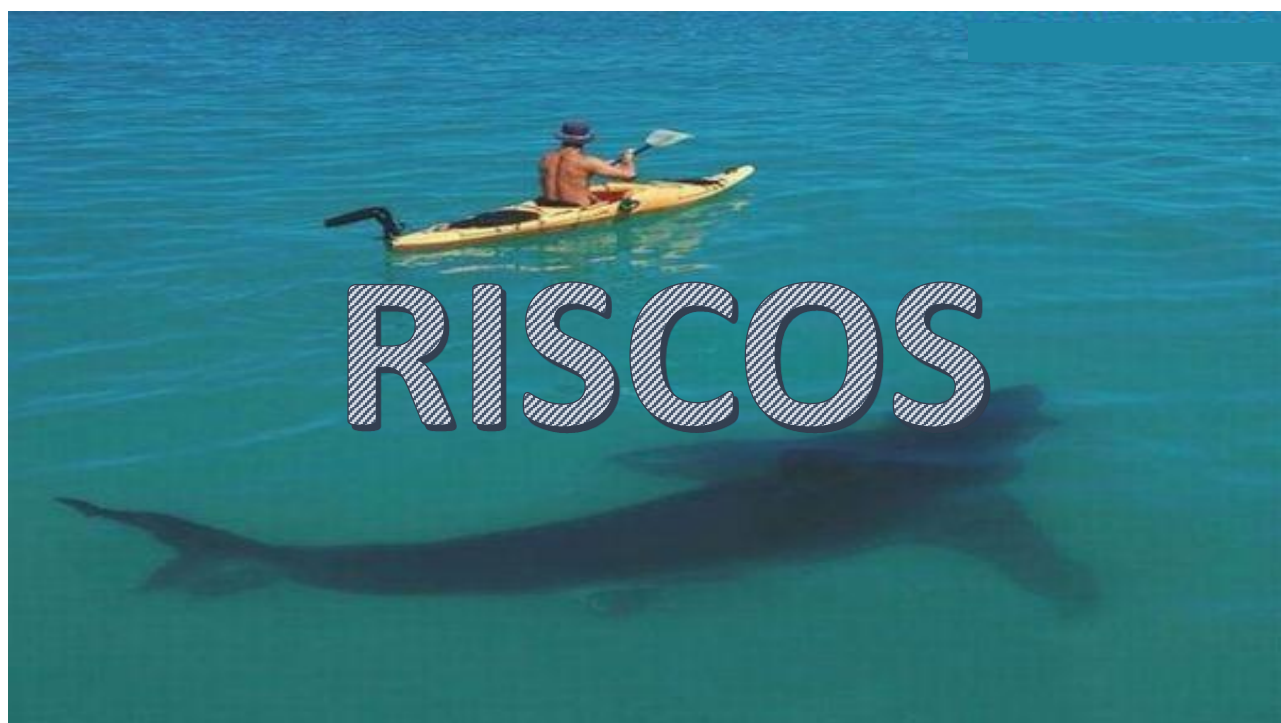








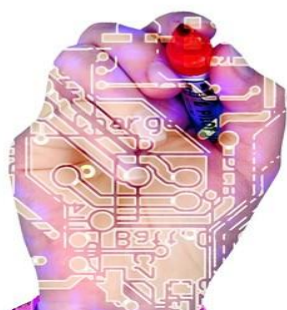
US\$ 1.000.000.000.000,00

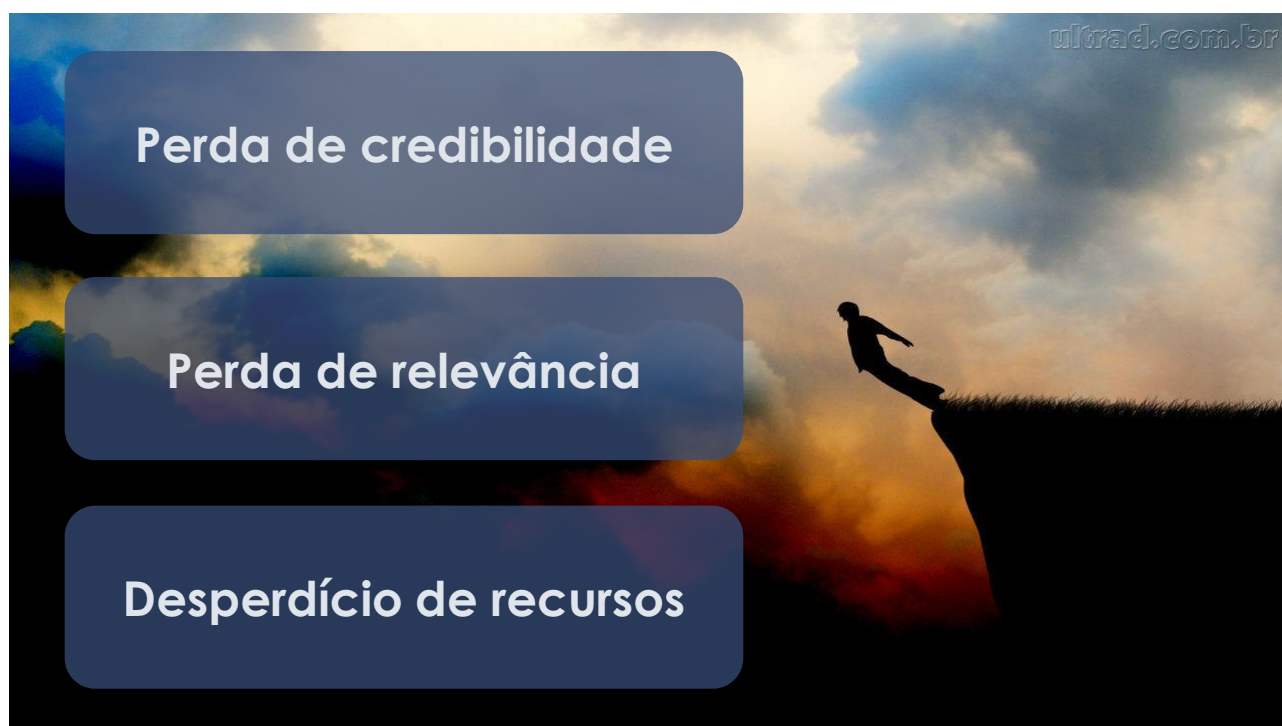
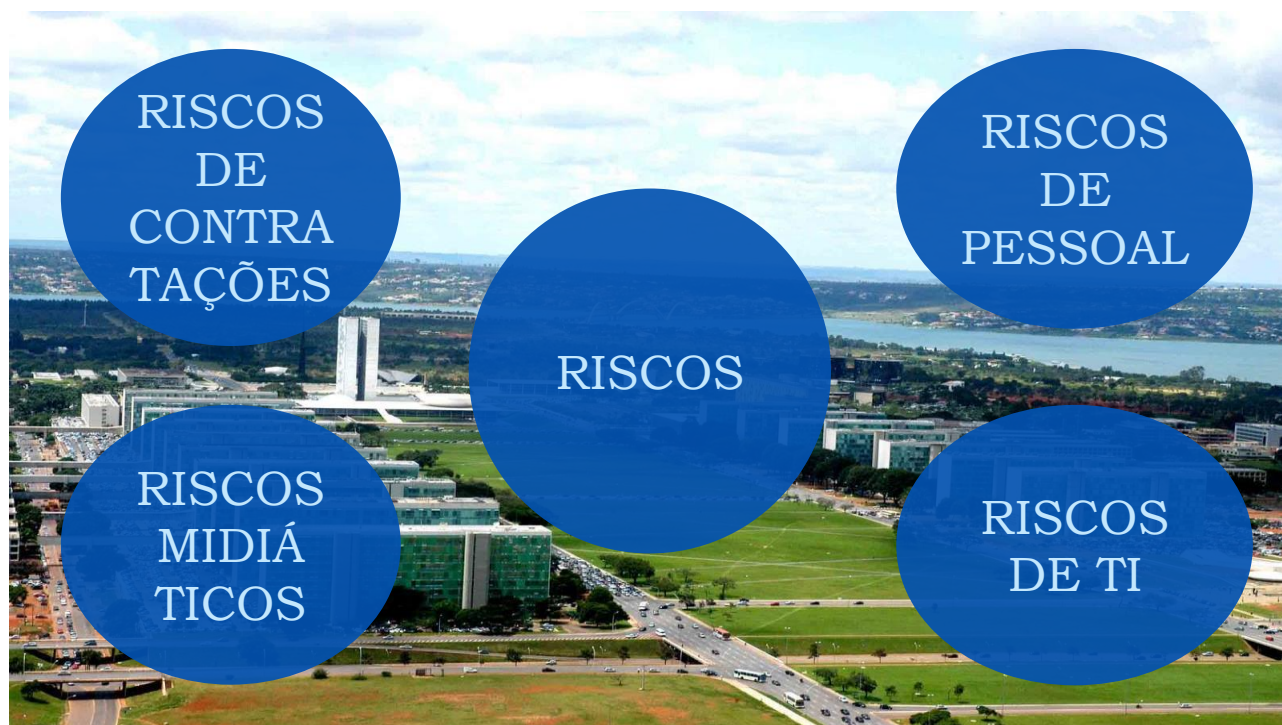


Organizações que
não gerem
adequadamente os
seus riscos
DESAPARECEM!

que
não gerem
adequadamente os
seus riscos

Gazeta do Povo: “Juiz” com
inteligência artificial tomou
a mesma decisão que
magistrados em 79% dos
casos.







universität
wien



TRUST: ESSENTIAL INGREDIENT OF ECONOMIC PROSPERITY

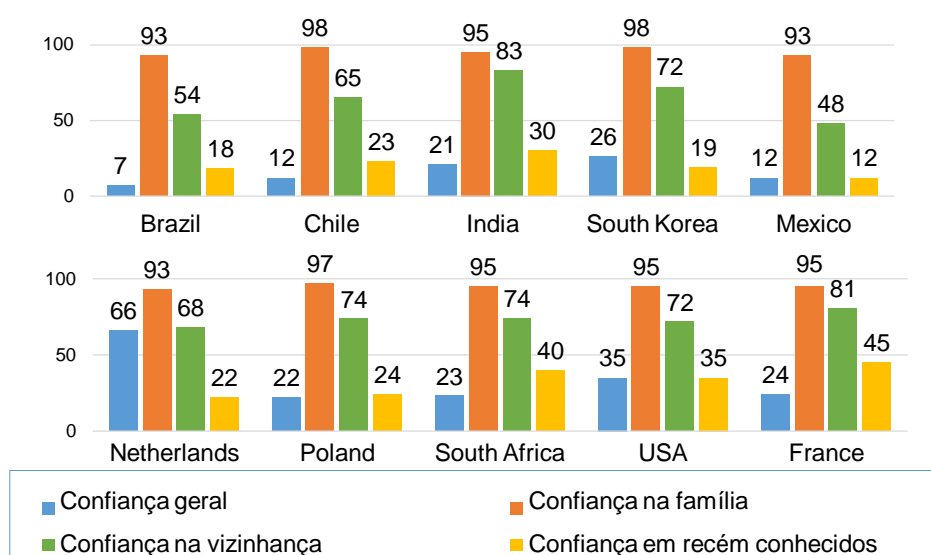
Professor Christian W Haerper

President of the World Values Survey Association
Director of the Institute for Comparative Survey Research
“Eurasia Barometer”

Chair IPSA RC 17 “Comparative Public Opinion”
Professor of Political Science, University of Vienna, Austria

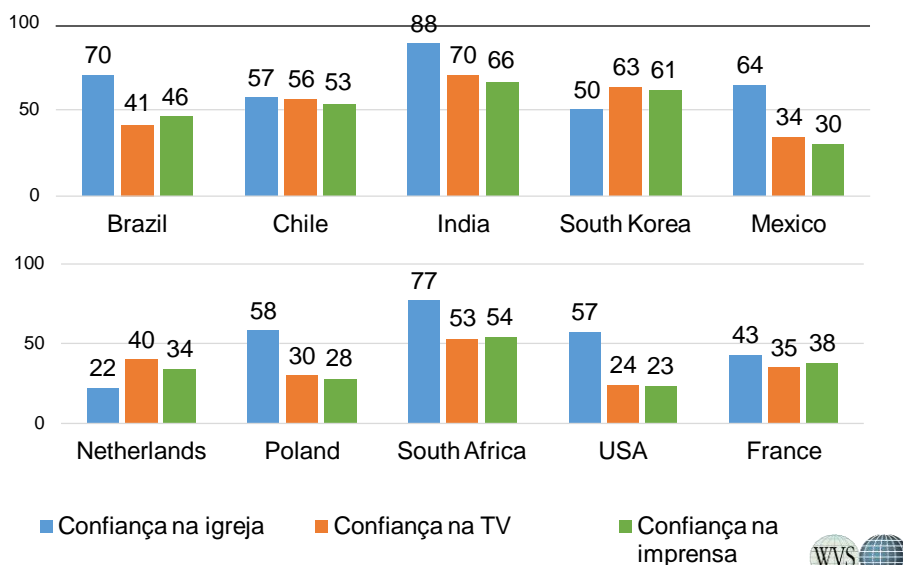
International Seminar on Governance and Development, November, 23-25, 2016

CONFIANÇA INTERPESSOAL



Fonte: WVS-6; for France: WVS-5

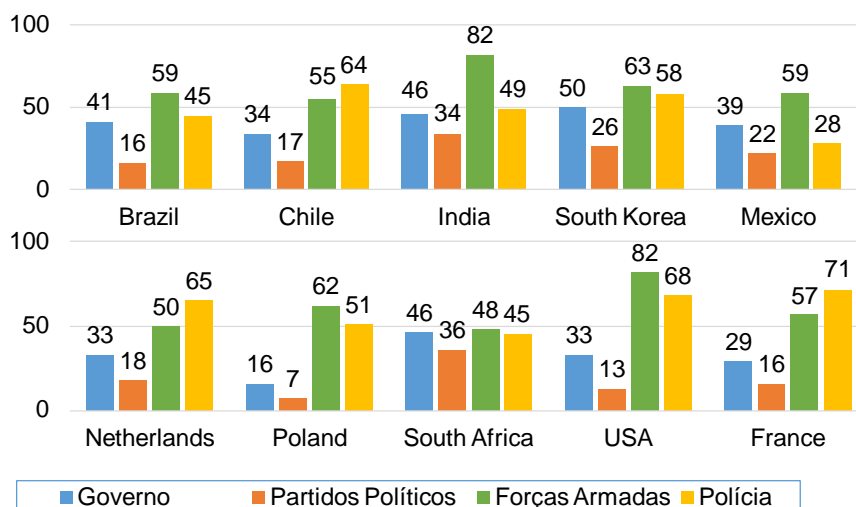
CONFIANÇA SOCIAL: IGREJAS, MÍDIA



Fonte: WVS-6; for France: WVS-5

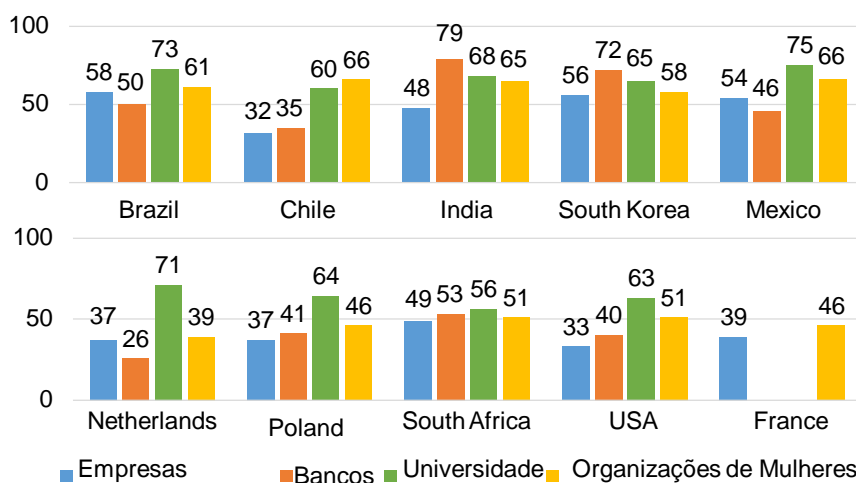


CONFIANÇA POLÍTICA: GOVERNO, PARTIDOS, FORÇAS ARMADAS



Fonte: WVS-6; for France: WVS-5

CONFIANÇA EM ORGANIZAÇÕES: EMPRESAS, BANCOS, NIVERSIDADES



Fonte: WVS-6; for France: WVS-5





International
Organization for
Standardization



COSO
Gerenciamento de
Riscos Corporativos -
Estrutura Integrada

Sumário Executivo
Estrutura

ISO 31000: Efeito da incerteza nos objetivos

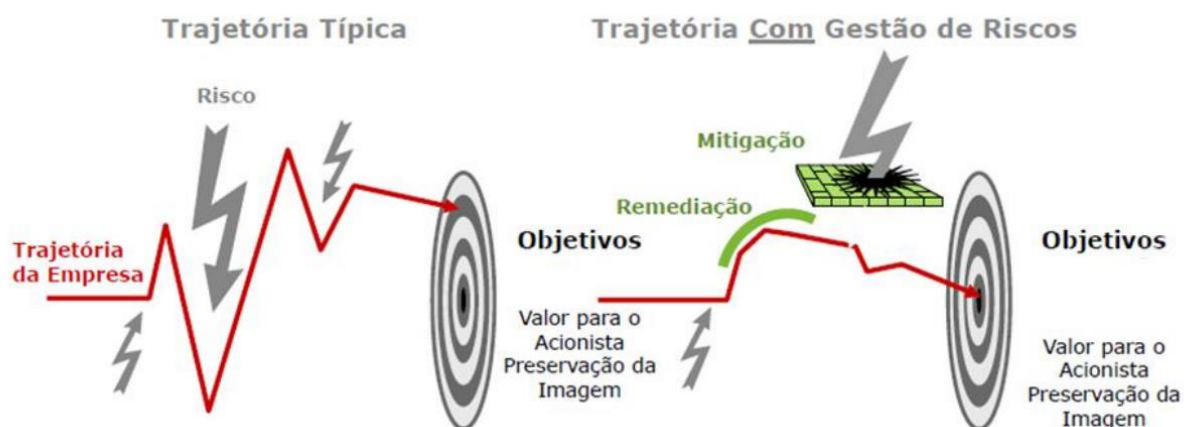
COSO: possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente o alcance de objetivos

GESTÃO DE RISCOS

ISO 31000: Atividades COORDENADAS para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos.



Gestão de Riscos

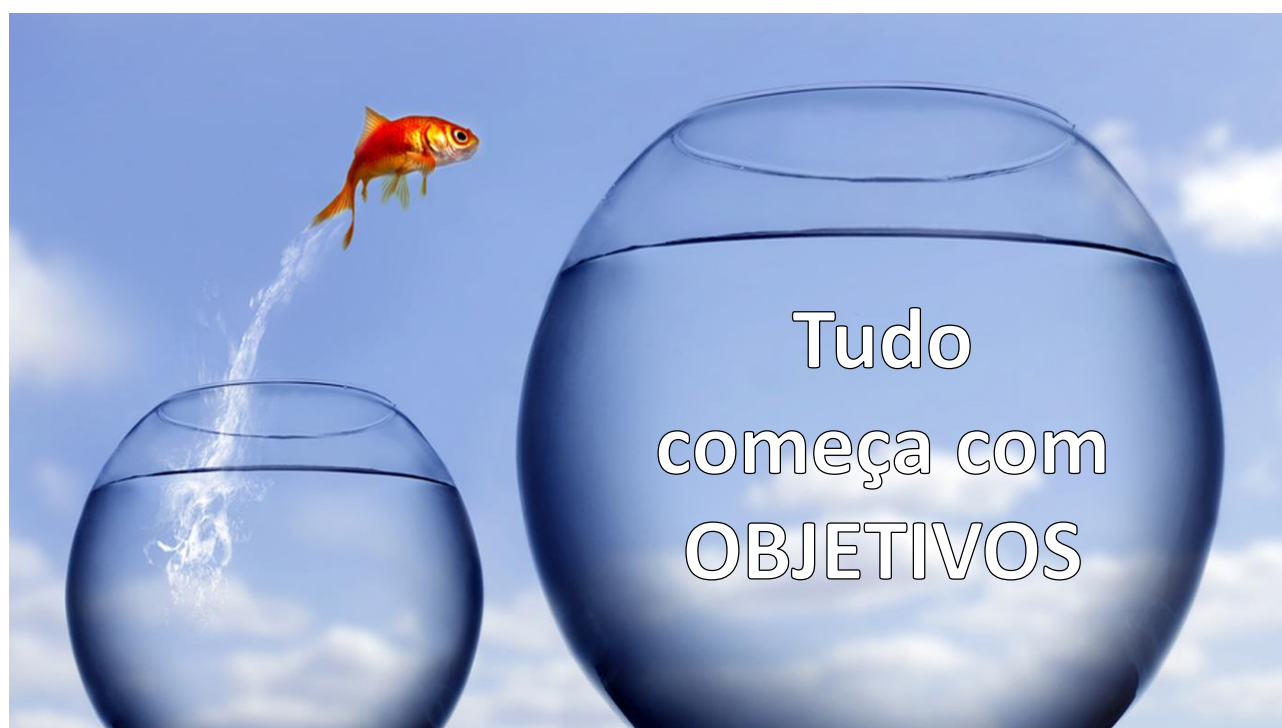


Gestão de Riscos Corporativos

A gestão de riscos
NÃO tem como
objetivo obter risco
zero.



"I'D LIKE TO INTRODUCE OUR NEW"
CONSULTANT ON RISK MANAGEMENT!"









Identificar em toda a organização

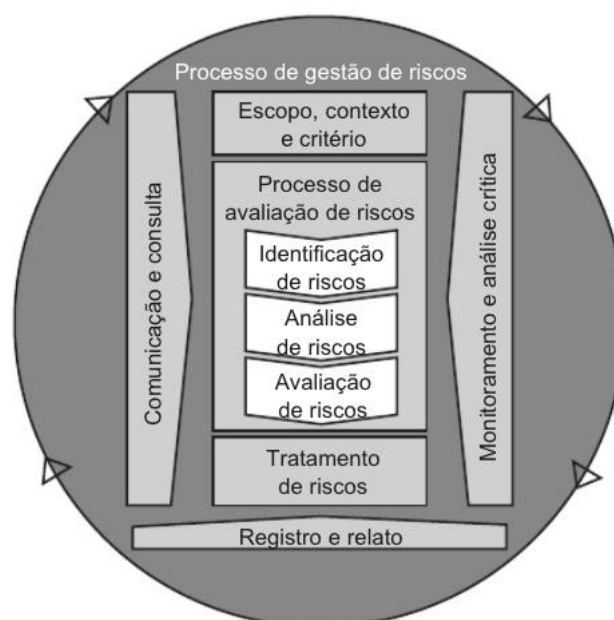
Eventos capazes de afetá-la

Administrar os riscos

Possibilitar garantia razoável

Do cumprimento dos seus objetivos

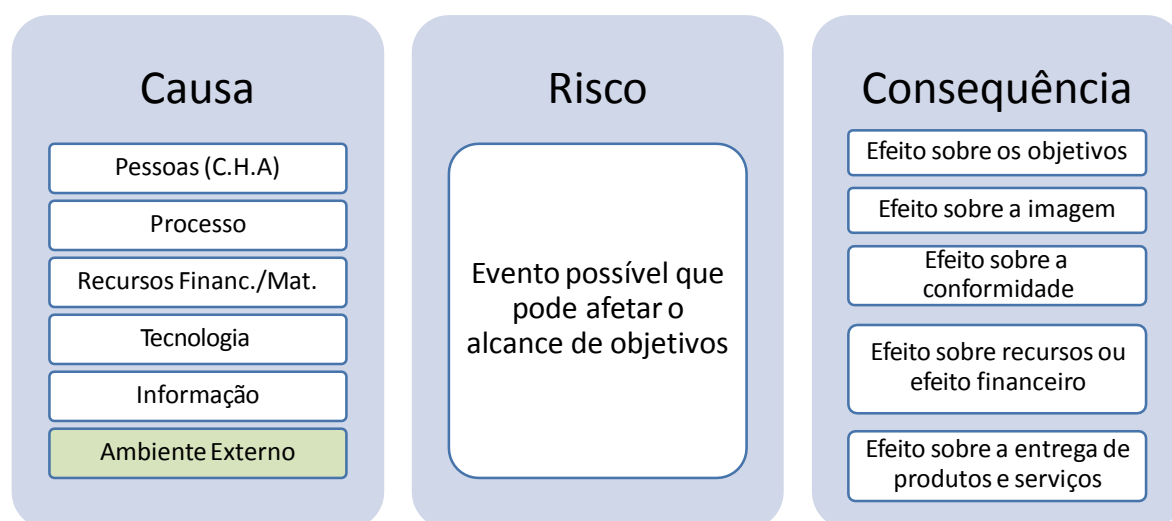
(COSO-ERM, 2004)



Objetivo: Viajar de ônibus ou avião do ponto A ao ponto B, no mesmo estado, para importante reunião, em certo horário.	
POSSÍVEL RISCO	NOTA
Falhar em realizar a viagem do ponto A ao ponto B	✘ (Simples negação do objetivo)
Não haver alimentação no meio de transporte escolhido	✘ (Não impacta no alcance do objetivo)
Perder o horário e deixar de embarcar no ônibus/avião	✔ (É um risco: pode ser mitigado por ações que assegurem que o nosso horário seja cumprido)
Condições climáticas severas impedirem o ônibus/avião de cumprir o horário	✔ (É um risco: não temos controle, mas podemos planejar medidas contingenciais)

Fonte: TCU

Identificação de riscos



Análise de Causa Raiz

Modelagem de Processos

Swift

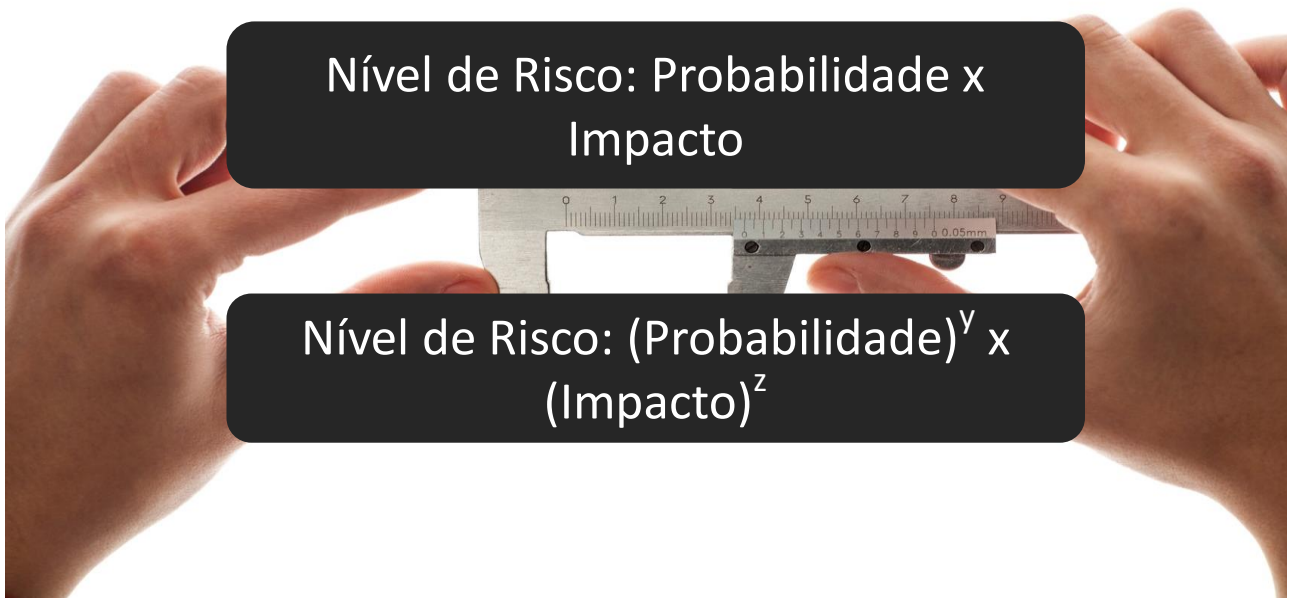
Brainstorming



Análise de riscos

Nível de Risco: Probabilidade x Impacto

Nível de Risco: (Probabilidade)^y x (Impacto)^z



Matriz de riscos

IMPACTO	Muito Alto 10	10	20	50	80	100	NR = P.I
	Alto 8	8	16	40	64	80	
	Médio 5	5	10	25	40	50	
	Baixo 2	2	4	10	16	20	
	Muito Baixo 1	1	2	5	8	10	
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10	
PROBABILIDADE							

Avaliação de riscos: critérios

Nível de Risco	Critérios para priorização e tratamento de riscos
RMA	Nível de risco muito além do apetite a risco da organização. Qualquer risco nesse nível deve ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo.
RA	Nível de risco além do apetite a risco da organização. Qualquer risco nesse nível deve ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente de área.
RM	Nível de risco dentro do apetite a risco da organização, mas que requer atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.
RB	Nível de risco dentro do apetite a risco da organização. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, exceto a manutenção de controles e respostas para manter o risco nesse nível.
RMB	Nível de risco dentro do apetite a risco da organização, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas, como diminuir o nível de controles ou assumir mais riscos, avaliando custos vs. benefícios.

Tabela 8: Diretrizes para priorização e tratamento de riscos (adaptado de BRASIL, 2013a).



Tratamento de riscos

O tratamento de risco deve ser realizado considerando a adequação ao contexto da organização.

As opções podem incluir:

a) evitar o risco descontinuando ou não iniciando a atividade que dá origem ao risco; **[EVITAR]**



b) remoção da fonte de risco, diminuição da probabilidade ou do impacto do risco; **[MITIGAR]**



Tratamento de riscos

c) Aumentar o risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade;

[EXPLORAR]



d) compartilhar o risco com outra parte ou partes;

[TRANSFERIR]



e) retenção do risco por uma decisão consciente e bem embasada.

[ACEITAR]

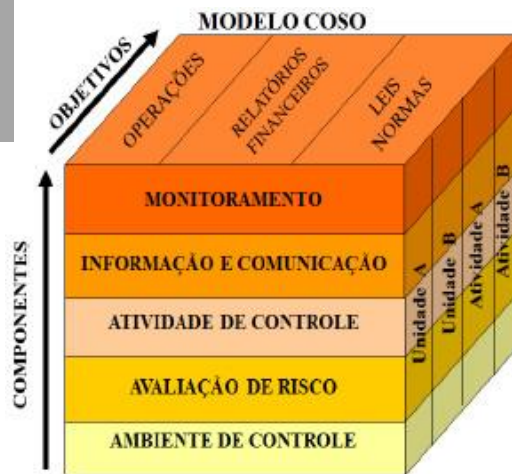


Fonte: ISO31000/2009

1992

Estrutura de Controles Internos (Internal Control Framework).

* Atualizada em 2013



12/12/2019

170

2004

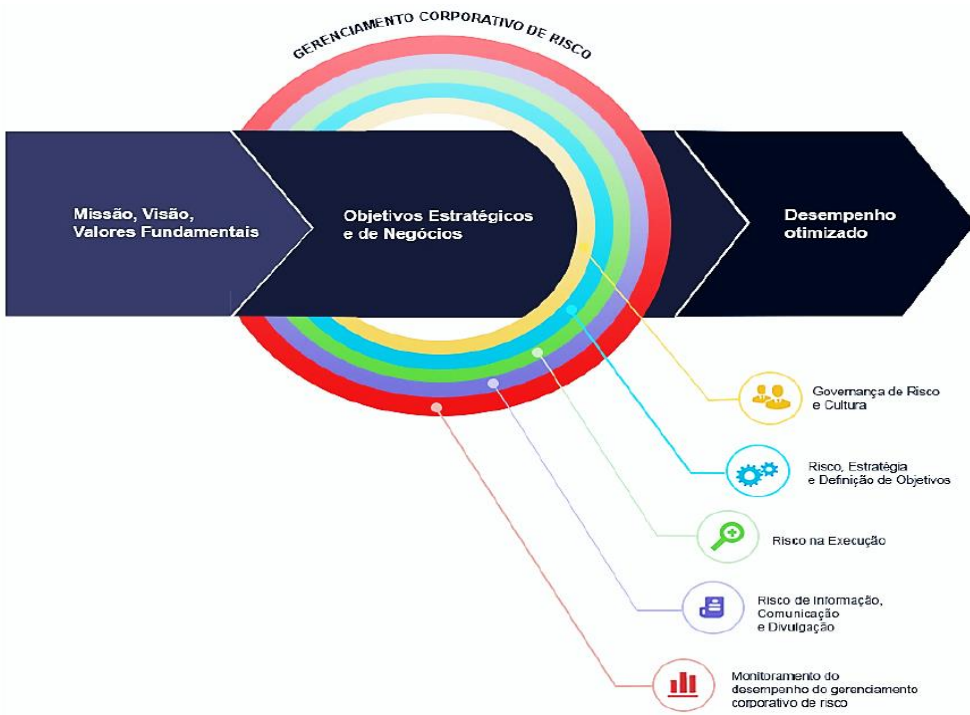
Gestão de Riscos Empresariais (Enterprise Risk Management).

* Consulta Pública em 2016, para atualização.



12/12/2019

172



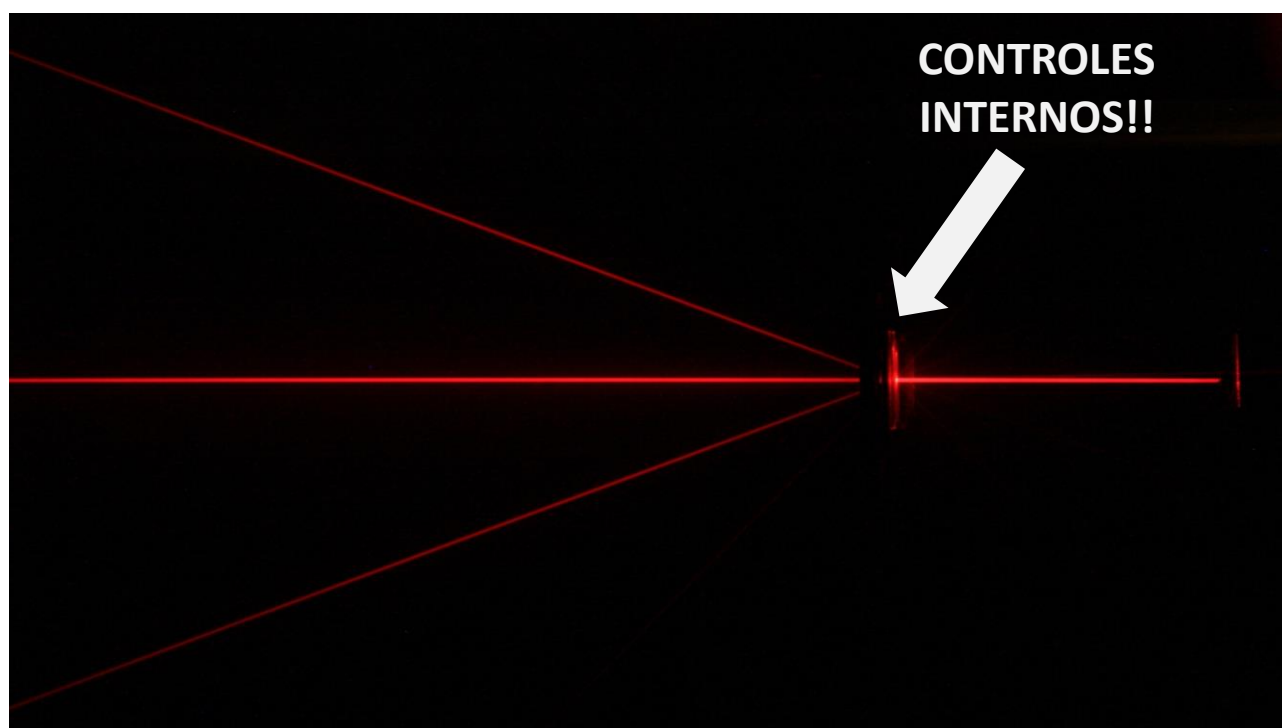
73

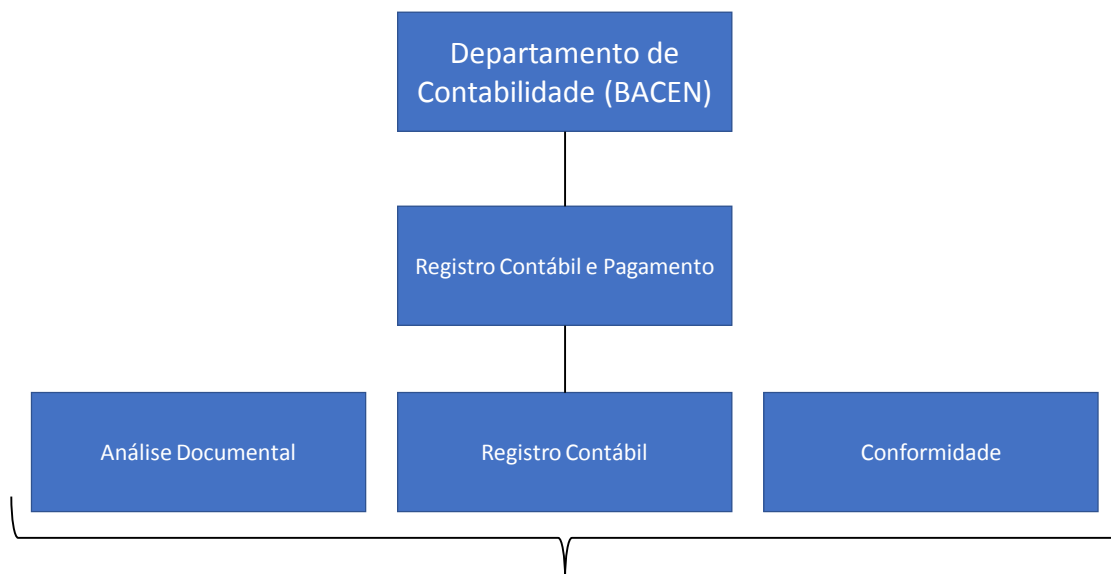


**NÃO EXISTE
ÓRGÃO DE
CONTROLE
INTERNO!**

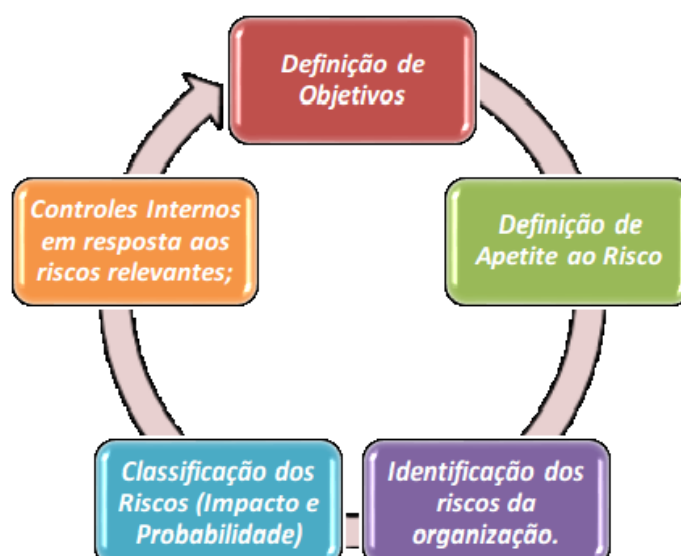


**CONTROLES
INTERNOS!!**

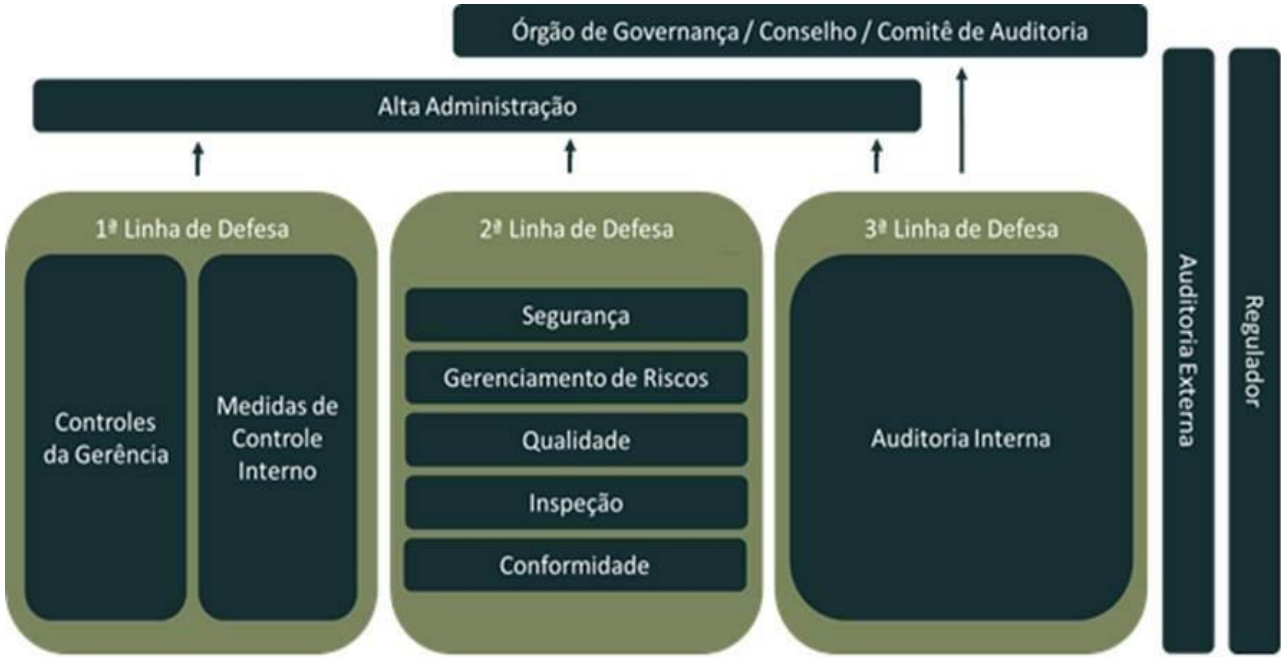




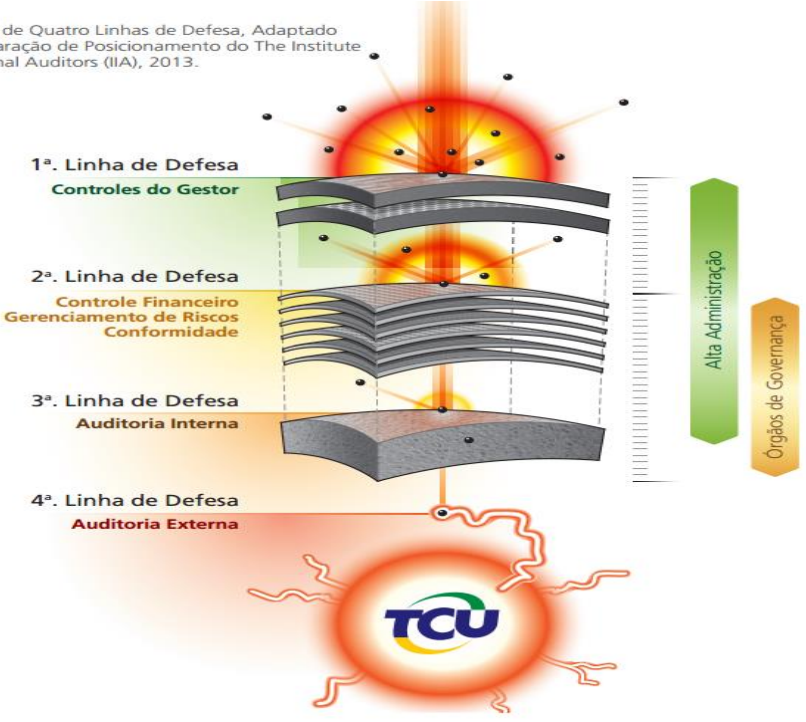
CONTROLES INTERNOS



Responsabilidades na Gestão de Riscos



Modelo de Quatro Linhas de Defesa, Adaptado da Declaração de Posicionamento do The Institute of Internal Auditors (IIA), 2013.



Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo **SISTEMA** de controle interno de cada Poder.

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, **SISTEMA** de controle interno com a finalidade de: (...)

(DL 200/67) Art. 13 O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em TODOS os níveis e em TODOS os órgãos, compreendendo, particularmente:

a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;

b) o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;

c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.

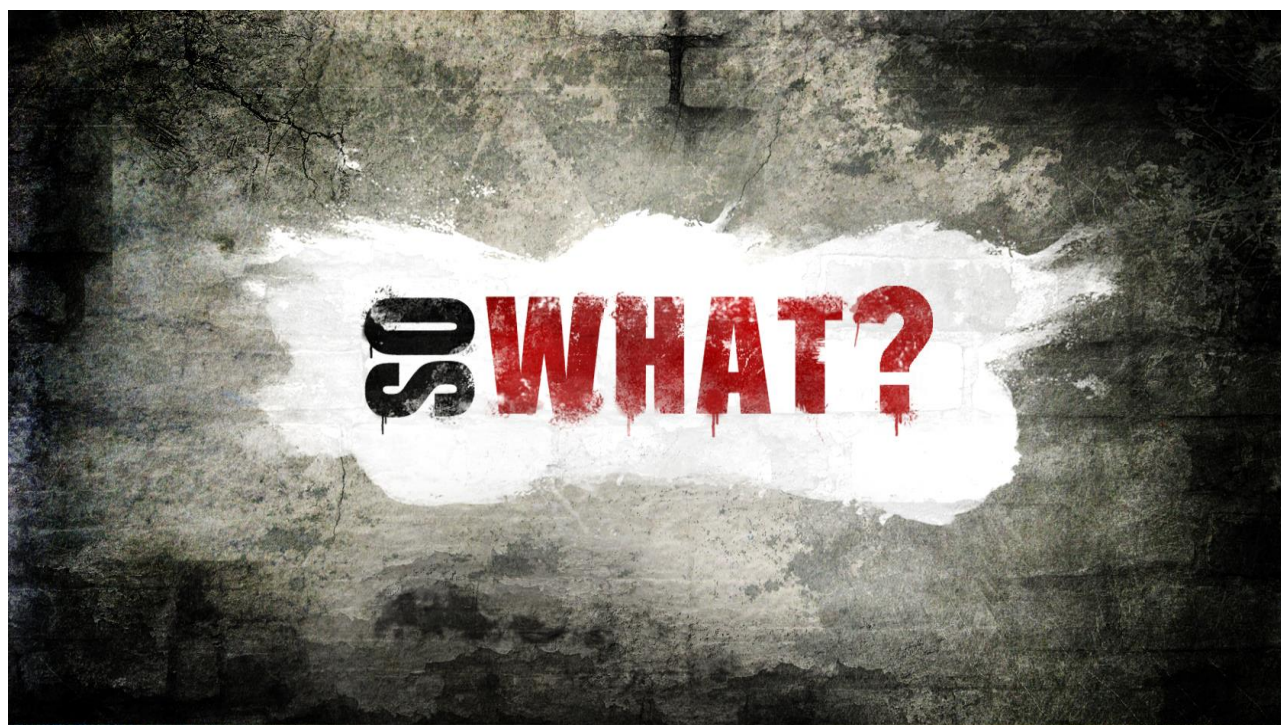




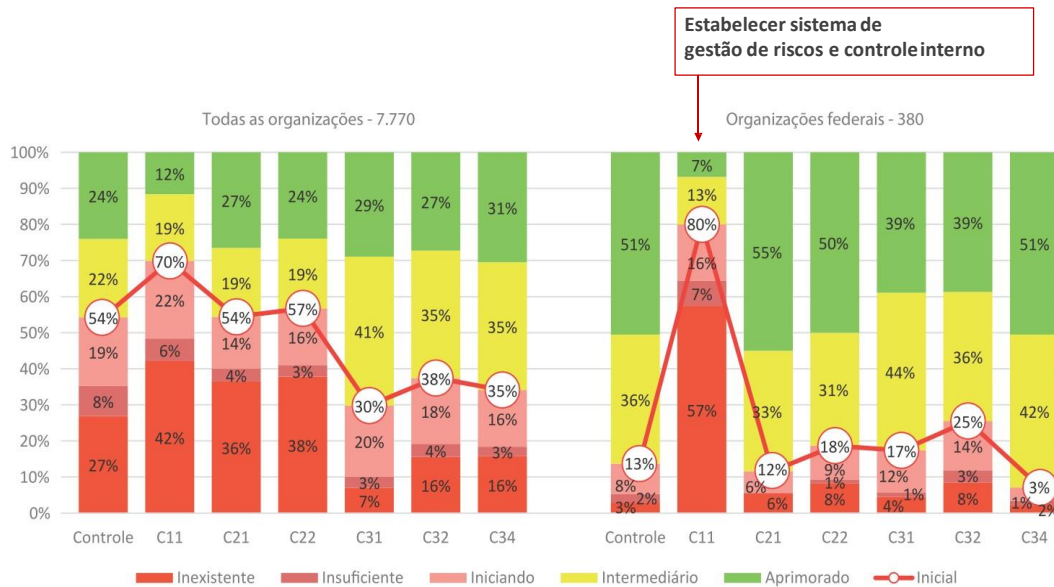
The Institute of Internal Auditors

Avaliar e melhorar
a eficácia do
gerenciamento de
riscos, dos
controles e da
governança.

Presta
consultorias em
gestão de riscos,
controles e
governança



Acórdão TCU 1273/2015



190

INC 01/2016

- Implantação do Processo de GR. (art. 13)
- Política de GR em até 12 meses (art. 17)
- Dirigente Máximo é o principal responsável.
- Estabelecer a estratégia e a estrutura de GR (art. 19)

