

Lidera Rio  
*Formação de Líderes Públicos*

# GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

## Quem sou eu...

○ Sócio diretor da boutique de consultoria NOUS SenseMaking, especializada em Inteligência, Estratégia e Advanced Data Analytics.

○ Mestre em Administração, como foco em Inteligência Competitiva, possui especializações nas áreas de Estratégia (ESADE-Madri; ITAM-México; Escola Superior de Guerra; Secretaria de Segurança Pública MG); Informações Estratégicas (UFMG) e Finanças e Controladoria (Newton Paiva). É graduado em Economia pela PUC/MG.

○ Tem atuação como consultor, conselheiro, pesquisador e professor de pós-graduação.



# Quem é e o que faz a Nous...

*Boutique de consultoria, especializada em Inteligência, Estratégia e Advanced Data Analytics*

<i>Services</i>	<i>Solutions</i>	<i>Customer Units</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Consultoria</li> <li>⊗ Outsourcing</li> <li>⊗ Software</li> <li>⊗ Conteúdo</li> <li>⊗ Treinamento</li> </ul>	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>BOLETINS INTELIGÊNCIA</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>DISSEMINAÇÃO SELETIVA DA INFORMAÇÃO</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>ALERTAS ANTECIPADOS</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>RELATÓRIOS INTELIGÊNCIA</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>SAR - STRATEGY TO ACTION AND RESULTS</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Competitor Profile</p> </div> </div>	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>Search &amp; Development</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Strategy</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Marketing &amp; Commercial</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Financial</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Merger &amp; Acquisitions</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Supplies</p> </div> </div>

*São alguns dos setores que já contaram com o nosso apoio, dentre outros:*

Metals & Mining

Healthcare Systems & Services

Retail

Education

Infrastructure & Engineering

Financial Services

Public & Social Sector

Advanced Industries



**GOVERNANÇA  
PÚBLICA  
X  
GOVERNANÇA  
CORPORATIVA**

**Apesar da existência de iniciativas anteriores, as principais diretrizes norteadoras, tanto da Governança Corporativa quanto da Governança foram publicadas no mesmo ano**

**1992**



- **Relatório Cadbury** (Inglaterra – 12/1992)
- No mesmo ano a General Motors (GM) dos EUA, divulga o primeiro código de governança elaborado por uma empresa



- **Governance and development** (Banco Mundial – 30/04/1992)

## Governança Corporativa

É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

## Governança

É a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país (*município, estado, território*), com vistas ao desenvolvimento (Governance and development, World Bank, 1992, p.1)

Implicando ainda a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções

- Uma boa governança é um **requisito fundamental para um desenvolvimento sustentado**, que incorpora ao crescimento econômico equidade social e também direitos humanos
- **Os procedimentos e práticas na consecução de suas metas adquire relevância** (formato institucional do processo decisório, articulação público-privado na formulação de políticas; abertura para participação dos setores interessados ou de distintas esferas do poder)

OPINIÃO • TENDÊNCIAS DEBATES

## Oded Grajew: Lições da Suécia

Sucesso do país se deve a consensos na vida pública



Quando perguntados sobre as razões pelas quais a Suécia chegou aonde chegou, a resposta quase unânime era: **Nós conseguimos acordar alguns consensos!**

## Dimensões da Boa Governança

O Banco Mundial, a partir de 1992, definiu de forma ampla, as seguintes dimensões para a boa governança:

### ADMINISTRAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

Cuida da melhora da capacidade de gerenciamento econômico e de prestação de serviços sociais.

### QUADRO LEGAL

- Trata do estabelecimento de um marco legal, em contraponto à “síndrome de ilegalidade” em que muitos territórios (país, estado, município) em desenvolvimento poderiam ser caracterizados.
- Envolve uma série de **regras conhecidas previamente**, cujo **cumprimento é garantido** em um **órgão judicial independente**, e de **procedimentos para modifica-las** caso não sirvam mais aos propósitos estabelecidos.



## PARTICIPAÇÃO E ACCOUNTABILITY

- Oportunidade para que os **cidadãos possam influenciar a tomada de decisão** sobre as políticas públicas
- Contínuo, assertivo, amplo e transparente processo de prestação de contas

## INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

- Disponibilidade de informações sobre as políticas governamentais
- Transparência dos processos de formulação de políticas públicas



## Governança Estratégica



Conjunto de dispositivos institucionais, formalizados ou não, que estabelecem a regulação das relações entre atores públicos, privados e da sociedade civil (empresas, associações, sindicatos, poder público, ONGs), em torno de um planejamento ou projeto de desenvolvimento de um determinado território.

## Governança Estratégica

Para se alcançar a Governança Estratégica, poderíamos destacar a necessidade de mudança e forma de se fazer, ver e agir, portanto migrar de:

- ✓ *Um Estado de serviço, produtor do bem público, para um Estado que serve de garantia à produção do bem público;*
- ✓ *De um Estado ativo, provedor solitário do bem público, em um Estado ativador, que aciona e coordena outros atores a produzir com ele;*
- ✓ *De um Estado dirigente ou gestor em um Estado cooperativo, que produz o bem público em conjunto com outros atores.*





**Preocupa-se, por conseguinte, com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetiva e decisivamente para resolver problemas públicos**

***Governança Estratégica, refere-se a:***

- ➔ Mecanismos de avaliação
- ➔ Direção e monitoramento
- ➔ Interações entre estruturas
- ➔ Processos e tradições, os quais determinam como o cidadãos e outras partes interessadas são ouvidos
- ➔ Como as decisões são tomadas
- ➔ Como o poder e as responsabilidades são exercidos

# Governança Estratégica

São algumas das funções relevantes da governança

Promover a transparência

Definir o direcionamento estratégico

Supervisionar a gestão

Envolver as partes interessadas

Gerenciar riscos estratégicos

Gerenciar conflitos internos

Auditar e avaliar o sistema de gestão e controle

Promover a accountability (prestação de contas e responsabilidades)

## Jim Young Kim – Presidente Banco Mundial

“À medida que a demanda da prestação de serviços eficazes, boa infraestrutura e instituições justas continua a aumentar, é vital que os governos utilizem recursos escassos da forma mais eficiente e transparente possível”.



**ISSO SIGNIFICA:** Aproveitar o conhecimento especializado do setor privado

Trabalhar em estreita colaboração com a sociedade civil

Redobrar os esforços no combate à corrupção

**PARA:** Estimular a prosperidade compartilhada



O que faz as políticas funcionarem para produzirem alternativas capazes de melhorar as condições de vida de uma localidade?

## MELHOR GOVERNANÇA

Ou seja, o modo como os governos, cidadãos e comunidades participam da formulação e aplicação de políticas



E dado o fato de estarem **sobrecarregados os orçamentos públicos** e a assistência para o desenvolvimento, é vital que os **recursos** sejam **usados** da maneira **mais eficaz** possível

**A corrupção** é um dos maiores **obstáculos** ao desenvolvimento eficaz e duradouro

O que faz as políticas funcionarem para produzirem alternativas capazes de melhorar as condições de vida de uma localidade?

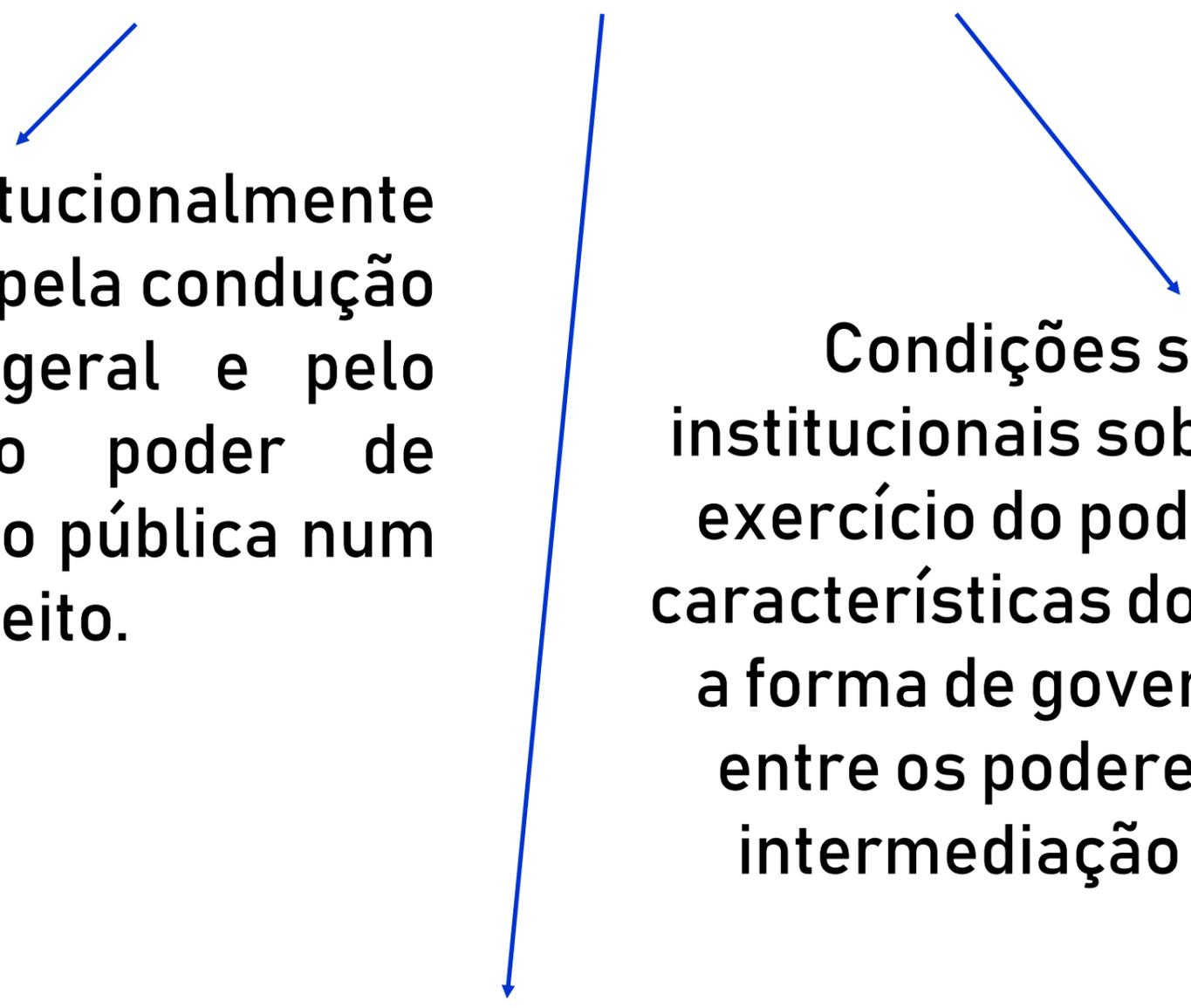
## MELHOR GOVERNANÇA

A screenshot of a news article from Valor.com.br. The page header includes 'Valor.com.br', 'ValorInveste', and 'Valor RI'. The main header features the 'Valor' logo with 'ECONÔMICO' above it and 'Princípios Editoriais' below. A navigation bar contains 'Home', 'Brasil', 'Política', 'Finanças', 'Empresas', 'Agronegócios', 'Internacional', and 'Opinião'. Below this, there are regional links: 'América Latina', 'EUA e Canadá', 'Europa', 'Ásia e Oceania', 'África', and 'Oriente Médio'. The article title is 'Sem recursos naturais, Israel aposta em inovação', dated '05/07/2018 às 19h55' with 2 comments. The author is 'Por Humberto Saccomandi | Valor'. The article text begins with 'JERUSALÉM E TEL AVIV - É quase pensamento dominante hoje em dia que o Estado deve dar dinheiro aos mais pobres. Até o Fundo Monetário Internacional (FMI) elogia programas de transferência de renda. Mas e as empresas? Será que o Estado deve dar dinheiro a empresas promissoras? Por que não ajudar àqueles que'.

“Se qualquer país quiser financiar startups, financiar inovação, tem de ser 100% à prova de corrupção”.

Ami Appelbaum, cientista chefe de Israel

## **Governo, Governabilidade, Governança**



**Órgão constitucionalmente responsável pela condução da política geral e pelo exercício do poder de administração pública num Estado de Direito.**

**Condições sistêmicas e institucionais sob as quais se dá o exercício do poder, tais como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os poderes, o sistema de intermediação de interesses.**

**Modus operandi das políticas governamentais, que inclui questões ligadas ao formato político-institucional do processo decisório, à definição do mix apropriado de financiamento de políticas e ao alcance geral dos programas.**

# Hoje mais do que nunca necessita-se de “Governança” em todas as esferas (pública, privada e terceiro setor)

## A corrupção se alastra pelos municípios brasileiros

Paraná Portal  
13 de agosto de 2016, 10:42

## Justiça cobra transparência das empresas de capital aberto

Tribunal Federal do Rio determina que empresas de capital aberto revelem os salários de seus diretores. No consenso sobre a medida no mercado brasileiro de capitais

NV Natalia Viri  
postado em 04/06/2018 06:00 / atualizado em 04/06/2018 08:35



## FUNDAÇÕES VEEM REFORÇO EM GESTÃO E GOVERNANÇA

Publicado em 25/05/2018 por Valor Online

## Fundações veem reforço em gestão e governança

A nova resolução do Conselho Monetário Nacional (CMN), que deve ser anunciada hoje, sobre investimento dos fundos de pensão deve “revolucionar” a forma como as entidades fechadas de previdência complementar lidam com a governança, afirma o CEO da Luz Previdência, Edivar Queiroz. Segundo ele, a nova regra deverá ser mais curta e direta, trazendo liberdade nos investimentos, mas reforçará exigências de responsabilidade, transparência e governança.



COLUNA  
  
**Augusto Nunes**

SIGA

Com palavras e imagens, esta página tenta apressar a chegada do futuro que o Brasil espera deitado em berço esplêndido. E lembrar aos sem-memória o que não pode ser esquecido.

## Editorial do Estadão: A corrupção nos municípios

Entre os efeitos maléficos da corrupção para a economia nacional, os autores apontam a redução do crescimento, a diminuição dos investimentos públicos e a gradativa deterioração da infraestrutura

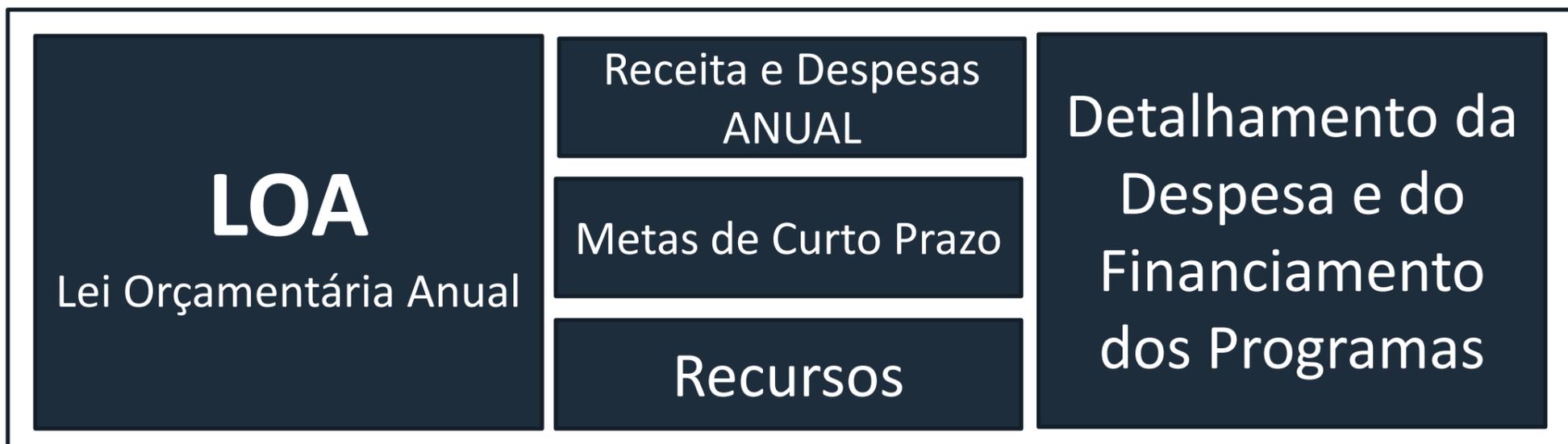
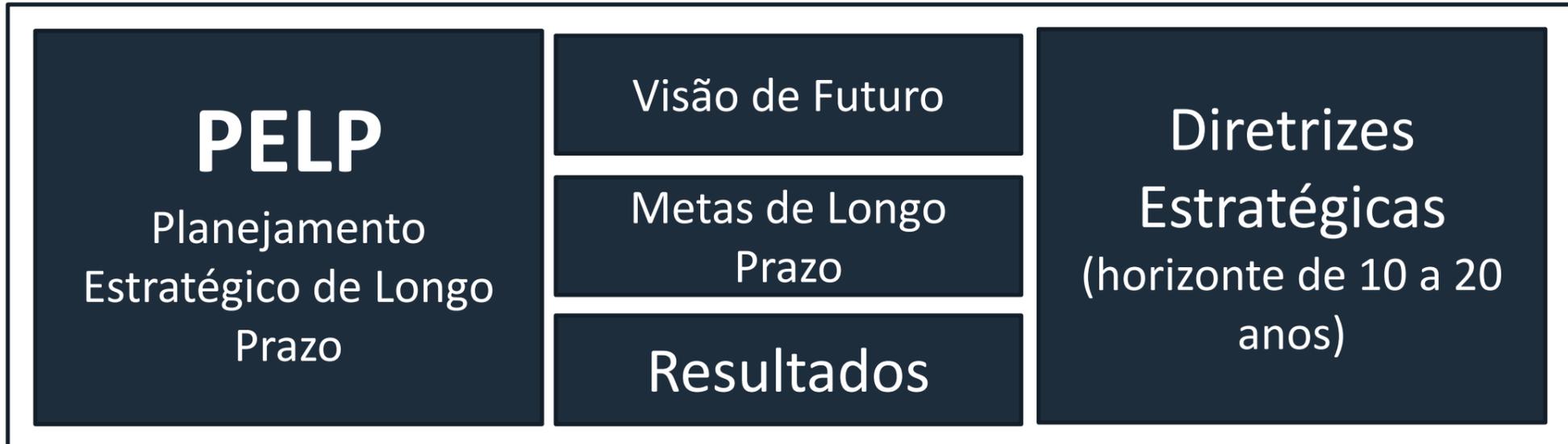
A melhoria da governança é  
elemento fundamental para  
garantir o crescimento  
equitativo nos “países” em  
desenvolvimento

Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial, 2017,  
Governança e o Direito



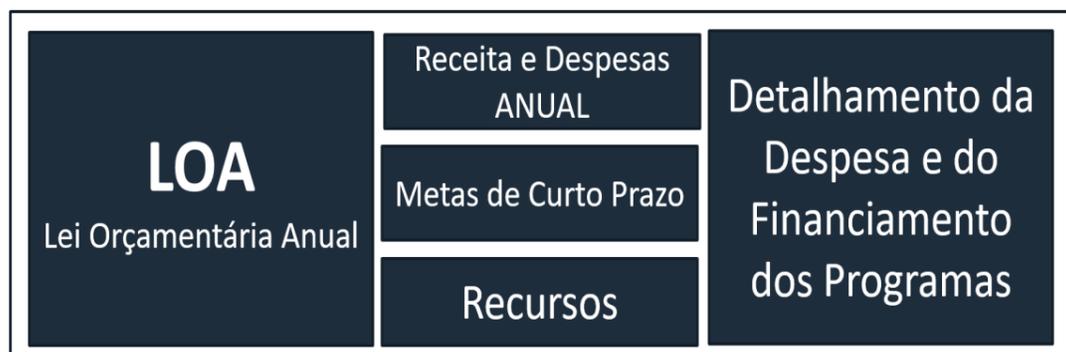
**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO,  
GESTÃO E  
GOVERNANÇA  
ESTRATÉGICA**

# PLANEJAMENTO, GESTÃO E GOVERNANÇA



- ✓ Construa cenários: é necessário entender onde estamos e onde queremos/podemos chegar;
- ✓ O diagnóstico e a visão/planejamento tem que se estruturar num processo objetivo e que envolva as partes interessadas: cidadãos, empresários, governo;
- ✓ Eleja as estratégias e as organize em um MAPA ESTRATÉGICO para facilitar o alinhamento, a comunicação e o acompanhamento da execução
- ✓ A visão de futuro tem que ser quantificada em termos de metas e resultados para que possa ser verificada

# PLANEJAMENTO, GESTÃO E GOVERNANÇA



- ✓ O PPA deve se basear no PELP para garantir que as ações sejam selecionadas e priorizadas conforme seu potencial de contribuição para a visão de futuro estabelecida para o município;
- ✓ A partir dos caminhos e estratégias definidos no PELP devem ser priorizados os programas e projetos a serem executados;
- ✓ Por sua vez a LOA deve ser resultante do desdobramento do PPA;
- ✓ Ou seja, temos o PELP como planejamento de longo prazo, que é a base do PPA, com visão de médio prazo, que por sua vez deve ser refletido na LOA, como planejamento de curto prazo

## PACTO POR RESULTADOS

Compromisso formal que deve envolver toda a estrutura da prefeitura (prefeito, secretários e suas respectivas equipes) e outras esferas da sociedade (organizações do terceiro setor, empresas privadas e públicas, lideranças, etc.)

# PLANEJAMENTO, GESTÃO E GOVERNANÇA

Para a plena execução da estratégia/plano delineado e o fortalecimento das estruturas da governança estratégica, será necessário pensar em **GENTE**

É importante que a estrutura da prefeitura seja adequada à estratégia de governo!

O ideal seria poder contar com uma estrutura enxuta e dinâmica, que permita prestar serviços de qualidade, com grande eficiência e custos relativamente baixos

# PLANEJAMENTO, GESTÃO E GOVERNANÇA



Algumas questões que podem ajudar no mapeamento da estrutura atual da prefeitura:

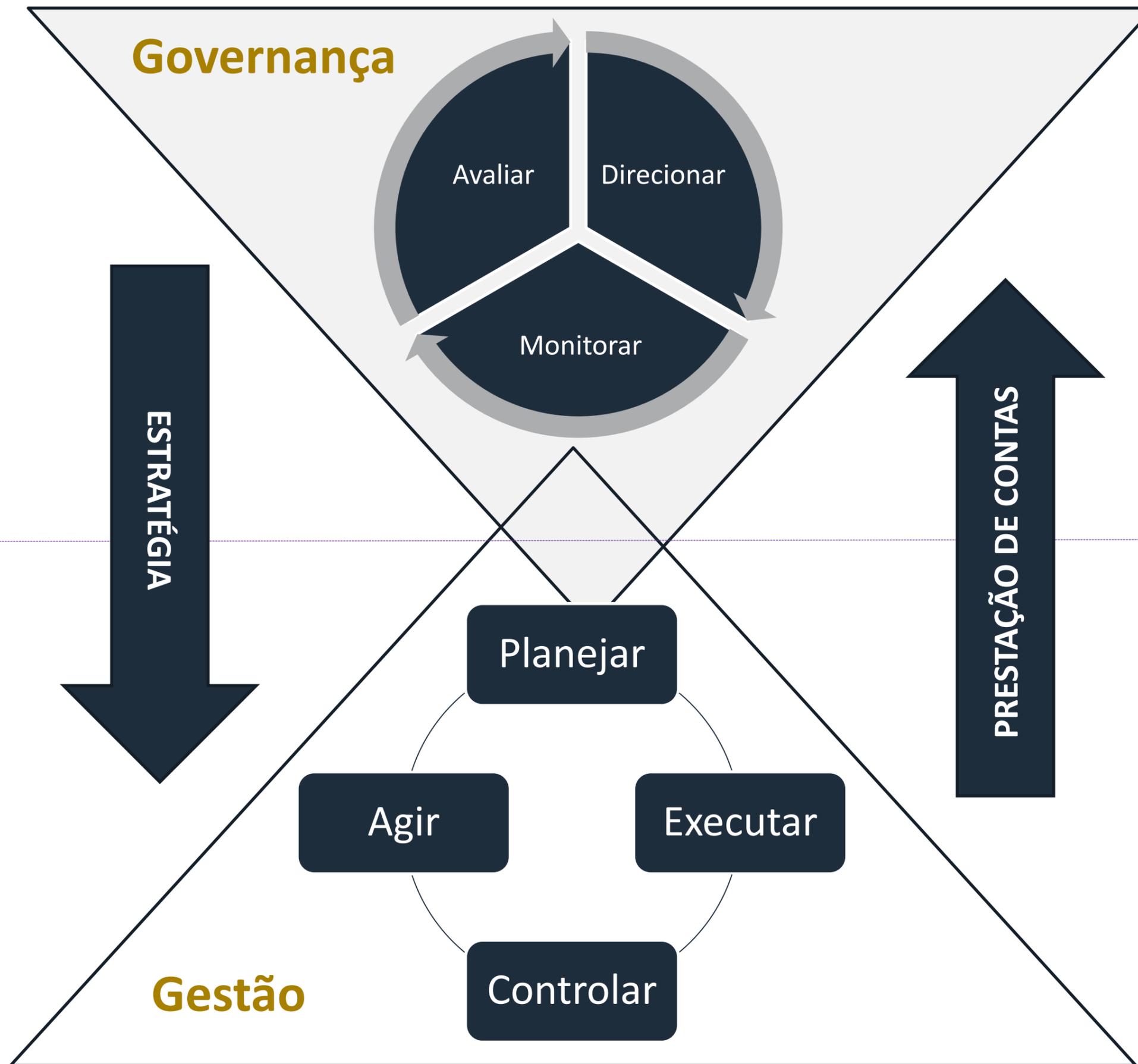
- ✓ Existe duplicidade de funções?
- ✓ Existe duplicidade de atribuições?
- ✓ A alocação de pessoal e orçamento em cada pasta é coerente?
- ✓ Como estão as “estruturas meio” (compras, finanças, etc.)? É possível otimizá-las?
- ✓ Como é a estrutura da prefeitura comparada a de outras cidades de porte semelhante? (benchmarking)

Quais foram as prioridades levantadas pelo plano de governo?



Existe pessoal (qualificado, na quantidade certa, no local certo, com as atribuições corretas e claras) para cumprir com o que foi prometido?

# PLANEJAMENTO, GESTÃO E GOVERNANÇA





**UMA PROPOSTA DE  
CAMINHO (TRILHA)  
PARA A  
ESTRUTURAÇÃO DE  
UMA GOVERNANÇA  
ESTRATÉGICA**

# Estruturação da Governança

## MARCOS PARA REFLEXÃO - ORIENTAÇÃO

### 1. DIAGNÓTICO – PRIMEIRA ONDA

#### A - Consolidação das principais informações sobre o território/municípios

Ex.: população, grau de instrução da população, idade, gênero, concentrações econômicas (QL), presença de APL's, presença de empresas âncoras (grandes empresas), exportação-importação (pra fora do município) – O que? Pra onde? Quanto?, Iniciativas-centros-programas-incubadoras de apoio ao empreendedorismo, programas estaduais/federais que o município seria elegível, dentre outros.

#### B - Levantamento informações da estrutura-situação da prefeitura

Ex.: situação econômico-financeira, parceria-inclusão em programas estaduais/federais, principais problemas por área de atendimento ao cidadão (saúde, seguranças, etc.), pessoal (adequação, proporção concursados/comissionados, etc.

## OBSERVAÇÕES - COMENTÁRIOS

- ✓ Não faz muito sentido investir vultuosas cifras no levantamento de informações primárias, com base numa abordagem estatisticamente representativa;
- ✓ Deve-se evitar o fetiche das lideranças pela realização de diagnósticos, que muitas vezes resultam de documentos extensos (que em geral pouca gente lê com o devido cuidado), com pouca objetividade, profundidade de análise e que não remetem à ação.



# Estruturação da Governança

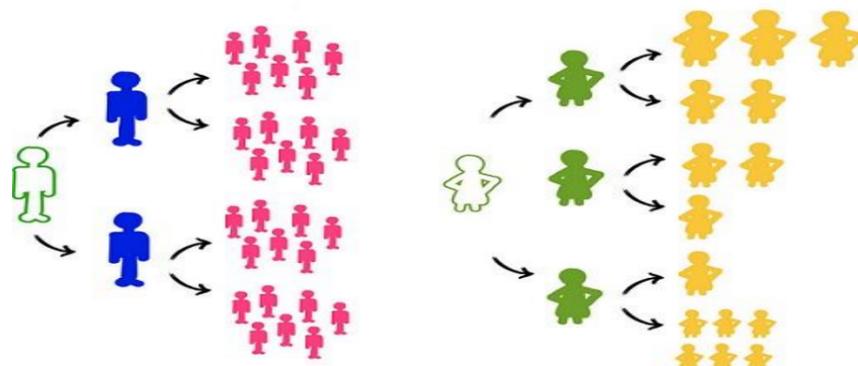
## MARCOS PARA REFLEXÃO - ORIENTAÇÃO

2. **DIVIDIR OU UTILIZAR ALGUMA DIVISÃO JÁ EXISTENTE DO TERRITÓRIO (distritos, regiões, comunidades, etc.)**
3. **IDENTIFICAR EM CADA “REGIÃO” PREVIAMENTE, PARCEIROS, REPRESENTANTES OU COLABORADORES DA PREFEITURA QUE POSSAM SER CAPACITADOS PARA REALIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DE LIDERANÇAS**
4. **REALIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DE LIDERANÇAS, COM A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA SNOWBALL\* - (2 ONDA)**

## OBSERVAÇÕES - COMENTÁRIOS

- ✓ A preferência deve ser dada para alguma divisão formal anteriormente estruturada pela prefeitura, caso contrário pode-se realizar uma divisão lógica com base no conhecimento do território
- ✓ O ideal seria a utilização de pessoal com vínculos com o território
- ✓ É uma metodologia de levantamento de informações e identificação de lideranças que ao mesmo tempo em que faz o levantamento de informações, mobiliza as partes interessadas
- ✓ De fácil aplicação e grande profundidade, está baseada numa abordagem qualitativa

• A METODOLOGIA SNOWBALL SERÁ TRABALHADA NO BOX 1 A SEGUIR



## BOX 1 – METODOLOGIA SNOWBALL

### 1. IDENTIFICAÇÃO/INDICAÇÃO DE UMA LIDERANÇA,

Institucional ou não (prefeito, empresário, diretor da Associação Comercial, padre, barbeiro)

### 2. O PRIMEIRO ENTREVISTADO

Indica ao final de sua entrevista é até 10 pessoas/lideranças do município que o entrevistado considera que exerça influência no seu desenvolvimento, juntamente com os motivos dessa consideração

### 3. ELEIÇÃO DOS INDICADOS

Após anotar as indicações e os motivos das mesmas, o entrevistador deve solicitar ao entrevistado que eleja dentre os até 10 indicados, três (3) pessoas que ele considera, independentemente de sua relação pessoal, política ou de negócios, com maior potencial para trabalhar/apoiar iniciativas de desenvolvimento do município

### 4. PRIORIZAÇÃO DOS INDICADOS E CONTINUIDADE DAS ENTREVISTAS

Após priorizados os três indicados mais relevantes, o entrevistado deve indicar sua ordem de importância (1°, 2°, 3°). Sequência das entrevistas a partir do primeiro indicado

- ✓ A liderança selecionada deve ser facilmente identificada e notoriamente conhecida por seu envolvimento/contribuição e dedicação às causas do município;
- ✓ Não deve haver qualquer influência do entrevistador nas indicações e posições do entrevistado;
- ✓ Apesar de dar a impressão de que os trabalhos seriam muito extensos (muitas pessoas a serem entrevistadas), a experiência prática mostra que por ser uma abordagem qualitativa, em geral, o número de entrevistados não ultrapassa 50 pessoas. Em municípios de menor porte, muitas vezes não se chega a 20 entrevistados;
- ✓ Fechamento amostral por saturação teórica;
- ✓ Estrutura do levantamento: perfil entrevistado, características socioeconômicas do município, ambiente político, tecnológico/inovador, questões ambientais, legais

# Estruturação da Governança

## MARCOS PARA REFLEXÃO - ORIENTAÇÃO

### 5. CONSOLIDAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Informações do território + Levantamento situação prefeitura + Plano de Governo + Mapeamento Lideranças

### 6. REUNIÕES DE DISCUSSÃO SOBRE O DIAGNÓSTICO GERAL (INFORMAÇÕES CONSOLIDADAS)

Realização de apresentações e discussões sobre do conjunto consolidado de informações levantadas “Diagnóstico Geral”

### 7. REUNIÃO GERAL GOVERNAÇA DO MUNICÍPIO

Consolidação da visão de futuro do município, desenho de estratégias, validações, identificação dos programas estratégicos, formalização dos responsáveis à frente das estratégias, programas e projetos (**não áreas, mas pessoas**), formatação do calendário de reuniões da governança

#### 7.1. Reuniões de desdobramento e construção dos planos de ação

## OBSERVAÇÕES - COMENTÁRIOS

- ✓ A ideia aqui continua a mesma que permeia a lógica da abordagem, ou seja, deve ser condensado um conjunto sucinto, objetivo e de alto nível e não um “livro”, um compêndio, um ajuntamento de informações;
- ✓ Além disso é fundamental a identificação das necessidades de ajustes, identificação de novas questões e simulações/discussões quanto aos cenários, à visão de futuro
- ✓ Muito possivelmente serão necessárias novas reuniões, após a primeira Reunião Geral, para que se consolide o documento final com a visão, estratégia, programas, projetos, indicadores e responsáveis no âmbito da concretização da visão de futuro do município

# Estruturação da Governança

## Questões fundamentais:

-  É fundamental articulação com diversos atores em busca da boa governança que exige o envolvimento de todos os gestores, servidores e funcionários das mais diversas áreas – educação, saúde, segurança, infraestrutura, esporte e lazer, controle e finanças municipais etc.; tanto na definição de novas agendas políticas como para a implantação de novos projetos de gestão.
-  Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos (experiência, conhecimento, habilidades, atitude, idoneidade moral e reputação);
-  Adoção de um código de ética a ser observado por todos os servidores e funcionários que atuam no município, estabelecendo mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesses influenciem as ações e decisões a serem tomadas;



## Estruturação da Governança

-  Estabeleça o sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas (ex.: quem paga, não pode atestar o que se recebe) e divulgue-o;
-  Deve-se assegurar um consistente processo de monitoramento e avaliação da gestão estratégica. Desenvolva e monitore indicadores de desempenho;
-  Estabeleça e divulgue canais de comunicação e assegure que as decisões tomadas atendam o maior número possível de pessoas;
-  Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-las;
-  Estabeleça mecanismos de coordenação de ações com outras organizações;
-  Estabeleça diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização.



# Estruturação da Governança

Algumas questões de extrema relevância nesse processo:

- ➔ **Estabelecimento de um “Núcleo de Inteligência”**  
Ex.: escritório de prioridades estratégicas do Governo de Minas
- ➔ **Diagnóstico e Planejamento participativo mas com algumas condicionantes importantes**
- ➔ **Plataformas digitais podem dinamizar todo o processo**
- ➔ **A ideia da abordagem trabalhada aqui pode tomar formatos diversos**



# Estruturação da Governança

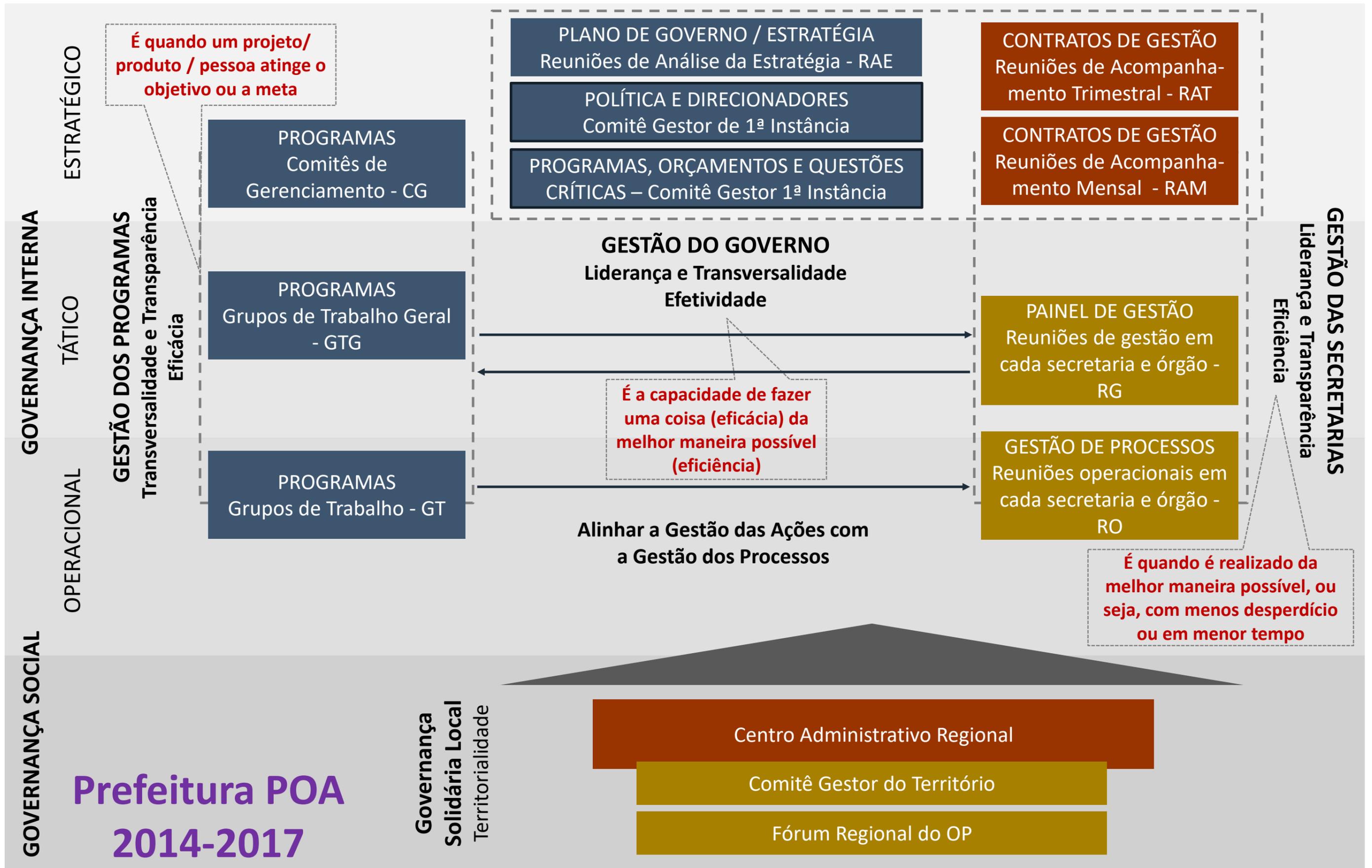
Existem várias metodologias e materiais de apoio para a realização de todo o processo discutido aqui, dentre eles citamos uma obra que contém nossa experiência no planejamento e implementação de projetos de Desenvolvimento Territorial



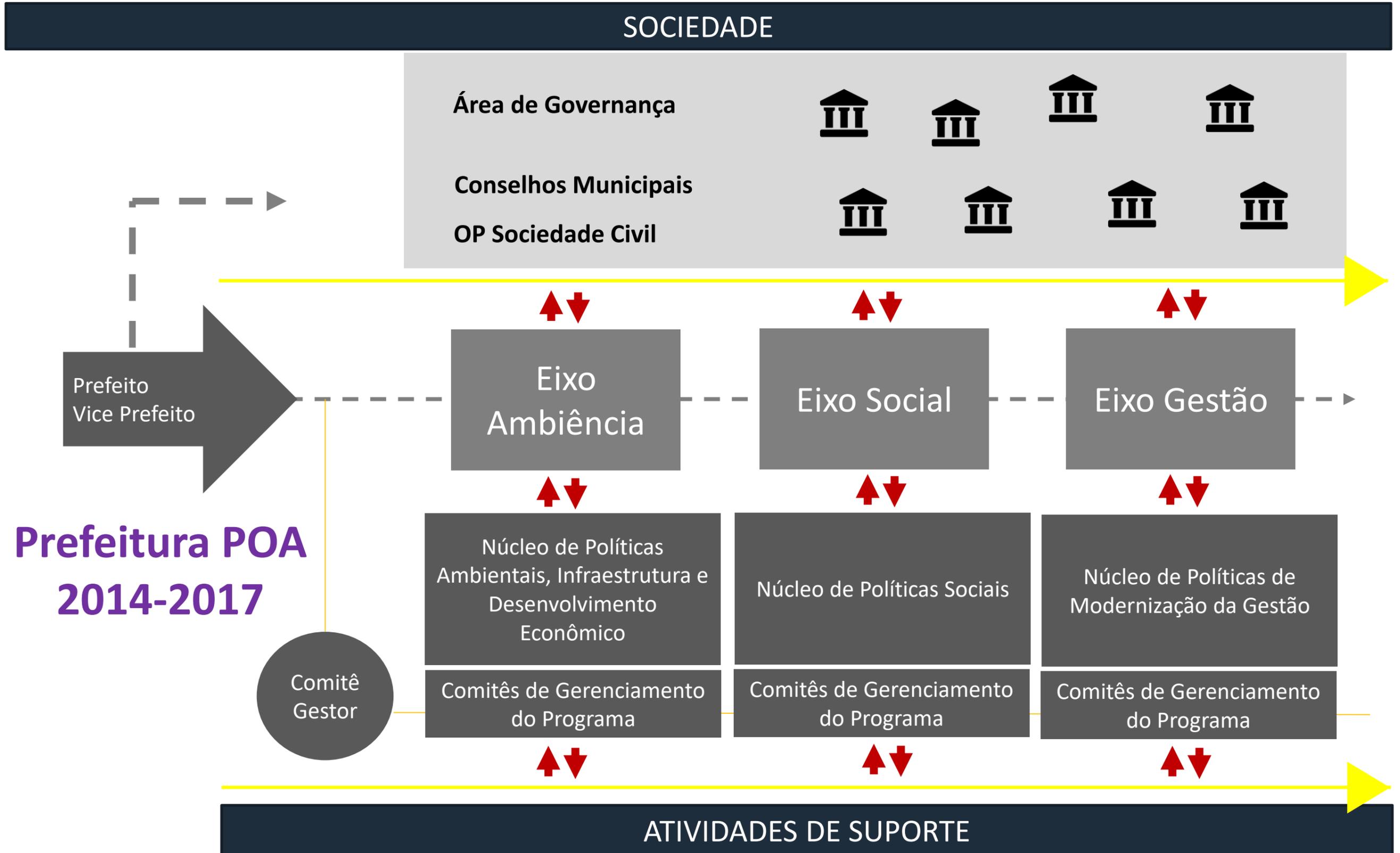


# MODELOS DE GOVERNANÇA

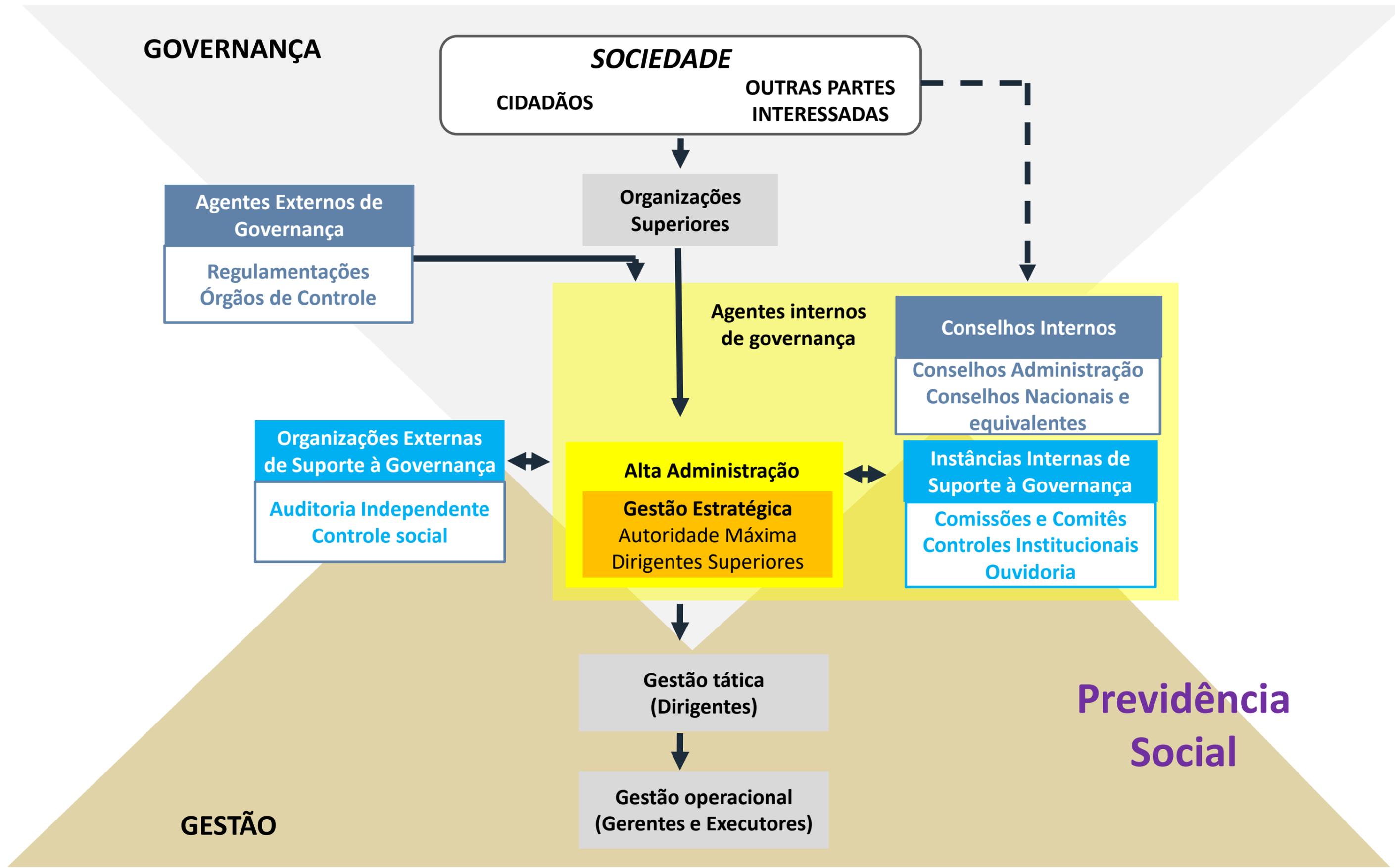
# Modelos de Governança



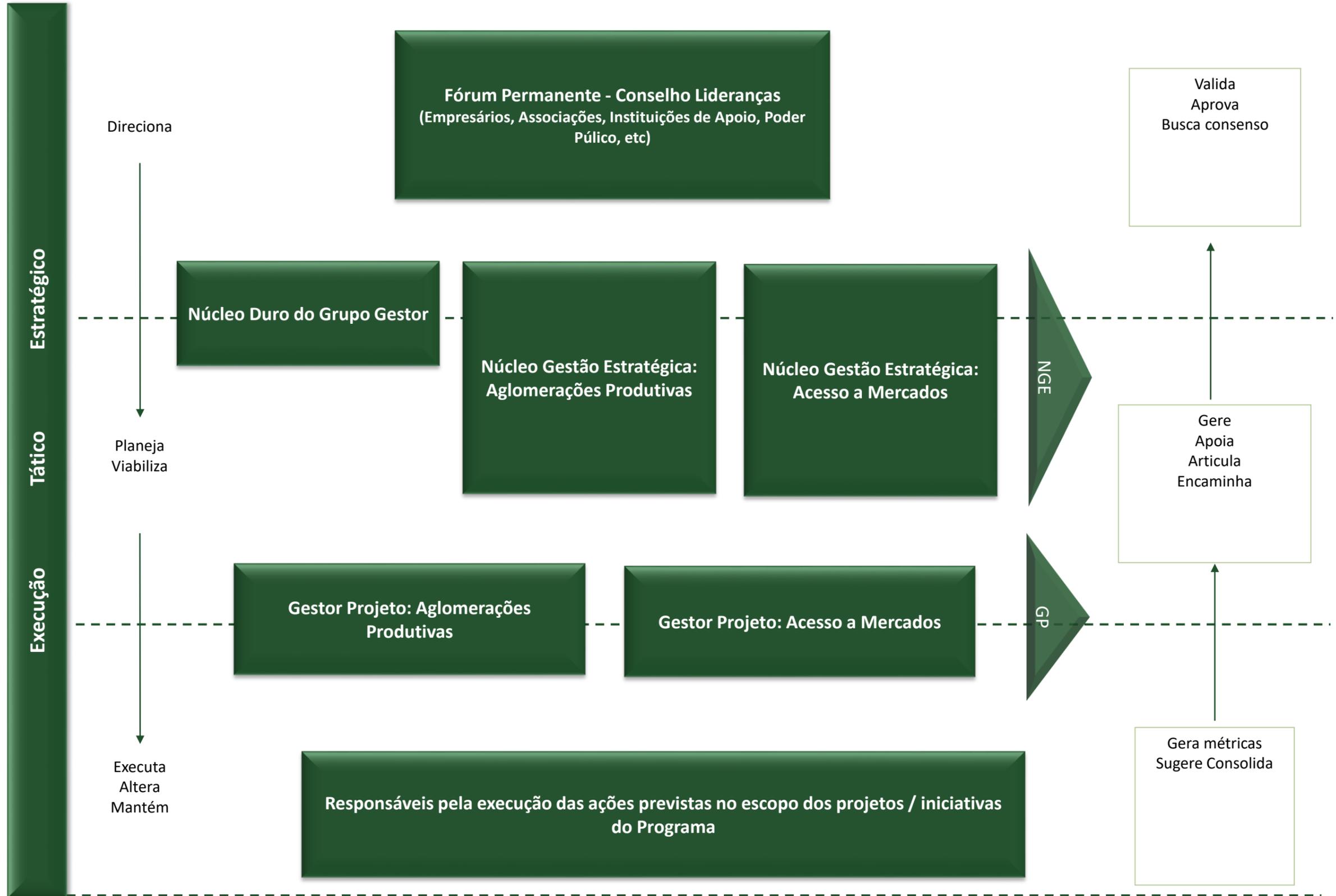
# Modelos de Governança



# Modelos de Governança



# Modelos de Governança



## Estratégia para o Desenvolvimento de Municípios

## São Roque de Minas

- ➔ Figura do líder João Carlos Leite, o Joãozinho, e da cooperativa de crédito Saromcredi;
- ➔ Reunião de pessoas mais próximas que compartilhavam laços de confiança (o grupo responsável pelas primeiras iniciativas) e que em reuniões e discussões informais, começaram a pensar nas possibilidades de mudanças para o território;
- ➔ Agência de Desenvolvimento de São Roque de Minas, SEBRAE;



**Censo 2010: 6.686 habitantes**

- ➔ Atualmente a Cooperativa de Crédito, principal agente transformador, indo além das atividades financeiras esperadas por uma instituição financeira, faz uma reflexão e planejamento mais formalizado, envolvendo vários atores do território e até de fora dele, sempre traçando os óbices e as possibilidades de ação, o que constitui a eleição de alternativas e opções mais consistentes e que trazem no seu bojo um menor risco de insucesso.

# Modelos de Governança

## Muriaé

- ➔ Lideranças e empreendedores ligados ao segmento de confecção;
- ➔ CONDESC, Sindinvest, Secretaria de Desenvolvimento de Muriaé, SEBRAE;
- ➔ Pode-se verificar que as instituições formadores da governança local, com destaque para a Secretaria de Desenvolvimento do município e o CONDESC, conseguiram criar um espaço para sensibilização contínua dos atores locais e um certo grau de disponibilização de informações, muito focadas nos setores produtivos;

- ➔ Ainda hoje, muitas das lideranças, envolvidas no início desse movimento, mantém uma forte interação e participam ativamente dos esforços para a execução dos projetos estipulados e constituídos pela governança local, objetivando a manutenção e ampliação do processo de desenvolvimento do território.



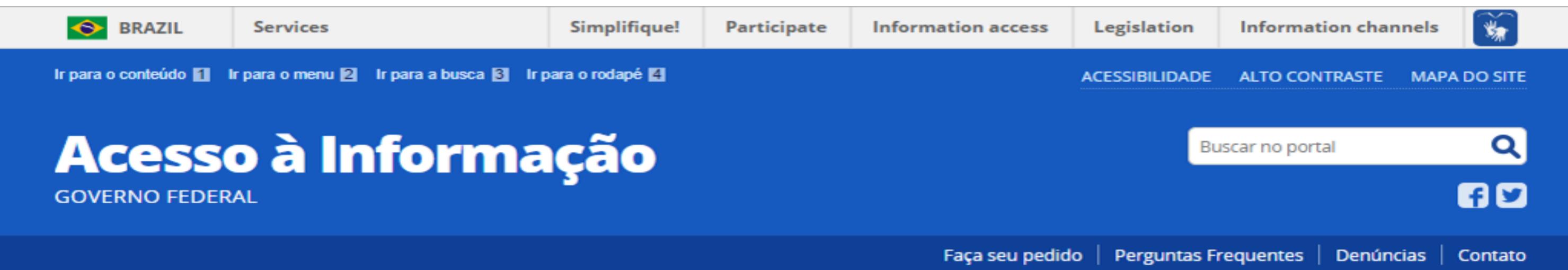
**Censo 2010: 86.614 habitantes**



# LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO

# LAI – Lei de Acesso à Informação

- ✓ A Lei 12.527/2011, regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas;
- ✓ Entrou em vigor em 16 de maio de 2012;
- ✓ Criou mecanismos que possibilitam a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de apresentar motivo, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades;
- ✓ Vale para os três poderes (executivo, legislativo, judiciário) da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, inclusive os Tribunais de Conta, Ministério Público e Entidades privadas sem fins lucrativos



The screenshot shows the top navigation bar of the website. It includes a menu with items: BRAZIL (with the Brazilian flag), Services, Simplifique!, Participate, Information access, Legislation, and Information channels (with a hand icon). Below the menu are links for accessibility: ACESSIBILIDADE, ALTO CONTRASTE, and MAPA DO SITE. The main header features the title 'Acesso à Informação' in large white letters, with 'GOVERNO FEDERAL' underneath. To the right is a search bar labeled 'Buscar no portal' with a magnifying glass icon and social media icons for Facebook and Twitter. At the bottom of the header, there are links for 'Faça seu pedido', 'Perguntas Frequentes', 'Denúncias', and 'Contato'.

VOCÊ ESTÁ AQUI: [PÁGINA INICIAL](#) > [ASSUNTOS](#) > [CONHEÇA SEU DIREITO](#) > [LAI: A LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO](#)

[Busca de Pedidos e Respostas da LAI](#)

Fonte: <http://www.acessoinformacao.gov.br>

## LAI: A Lei de Acesso à Informação

# LAI – Lei de Acesso à Informação

## PRINCIPAIS ASPECTOS

- ✓ **Acesso é a regra**, o sigilo, a exceção (divulgação máxima);
- ✓ Requerente **não precisa de dizer por que e para que** deseja a informação (não exigência de motivação);
- ✓ **Hipóteses de sigilo são limitadas** e legalmente estabelecidas (limitação de exceções);
- ✓ Fornecimento **gratuito** de informação, salvo custo de reprodução (gratuidade da informação);
- ✓ **Divulgação proativa** de informações de interesse coletivo e geral (**transparência ativa**);
- ✓ Criação de **procedimentos e prazos** que facilitam o acesso à informação (**transparência passiva**);



# PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DA GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

## Práticas de Comunicação

Alguns dos principais objetivos da comunicação na prática da governança são:

---

Promover e viabilizar o relacionamento mais interativo entre governantes e governados a partir de uma comunicação centrada no cidadão por meio da garantia do direito à informação e à expressão e ainda direito ao diálogo, do respeito às suas características e necessidades e do estímulo à participação ativa, racional e corresponsável, voltada mais para a promoção da cidadania e da participação e menos para a divulgação institucional

---



As novas tecnologias da informação e comunicação se revestem como ferramentas valiosas para a viabilização da participação mais ativa do cidadão e interação entre governo e demais atores da Governança.

## WhatsApp na Justiça: CNJ libera uso do aplicativo para intimações

Decisão prevê uso do mensageiro exclusivamente para envio de intimações judiciais



Por Raquel Freire, para o TechTudo  
28/06/2017 11h27 · Atualizado 24/07/2017 13h55

**WhatsApp** poderá ser usado para envio de intimações judiciais. A decisão, que visa a agilizar e

**A tecnologia da informação cria condições para que os governos se disponham a estimular dimensões relevantes para as relações de governança**

# Práticas de Comunicação

As práticas de comunicação da governança podem e devem assumir vários canais!

**Mas é fundamental entender as alterações ocorridas nesse cenário,**

**como:**



**A atuação dos smartphones como a principal interface na cidade contemporânea...**

**...e no campo também!**

# Práticas de Comunicação

As práticas de comunicação da governança podem e devem assumir novos canais!

**Cidade espanhola corta gastos e passa a viver no ritmo de 140 caracteres** [Folha de São Paulo, 12/06/16](#)



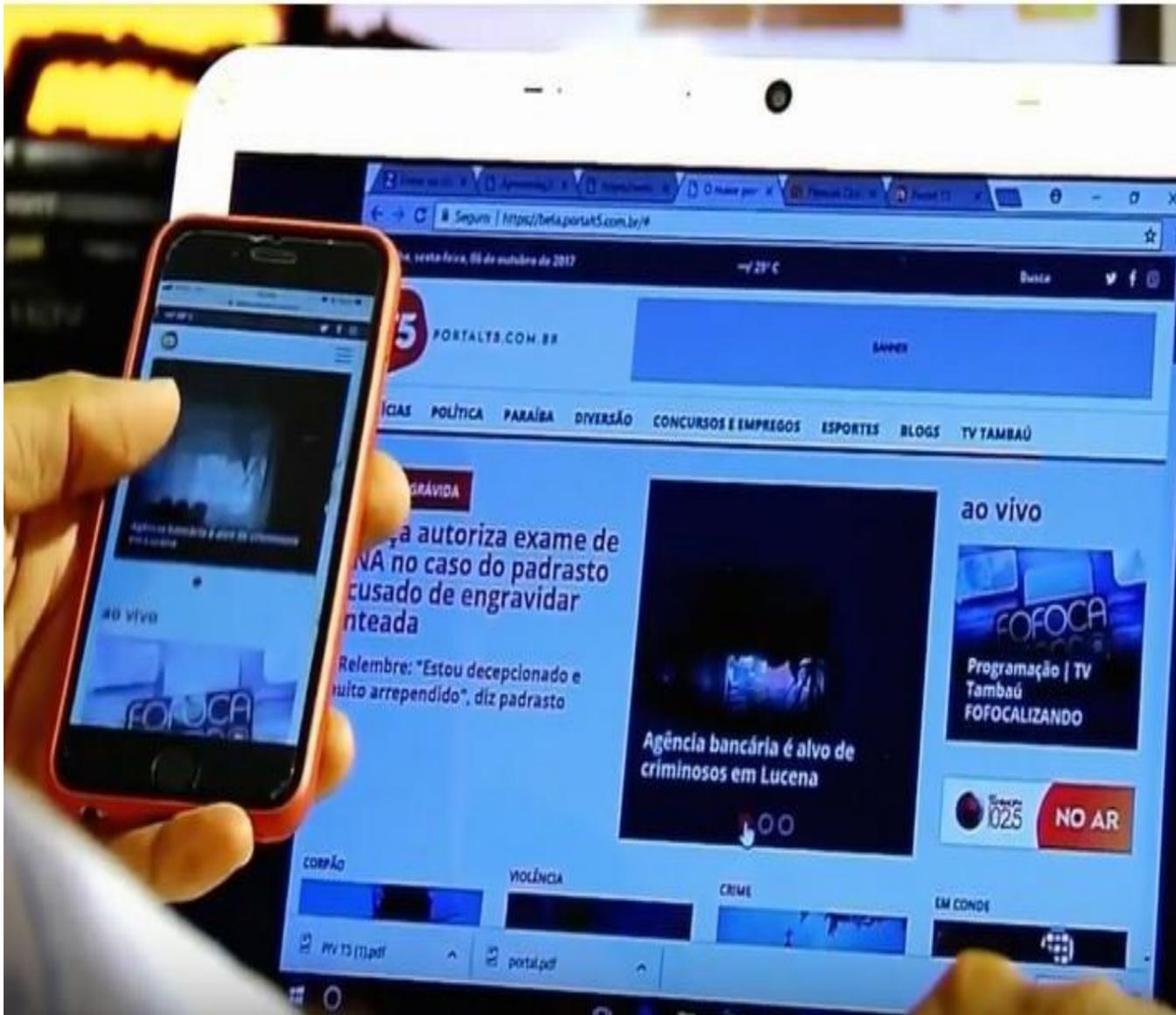
[Valor Econômico, 11/06/16](#) **Justiça do Distrito Federal utiliza o whatsapp para realizar intimações**



É necessário pensar nas plataformas digitais se a “Governança” quer realmente comunicar-se!

## Práticas de Comunicação

A importância de um canal difusor único, ou pelo menos que congregue de forma substancial o fluxo de informações....



Segundo estimativas consolidadas a partir de um estudo do Mckinsey Global Institute, **soluções de gestão inteligente podem melhorar entre 10% a 30% os índices de saúde, segurança, ambientais e outros referentes à qualidade de vida.**

Ainda segundo o estudo, **as cidades mais pobres são as que apresentam maiores condições de se beneficiar;** dentre outros motivos porque constroem infraestrutura a partir do zero.

***É possível instalar tecnologias que atendam a todos, mesmo aqueles situados à margem da conectividade.***



# GOVERNO ELETRÔNICO

# Governo Eletrônico

- ✓ É importante que os governos permitam que a população acesse suas informações de maneira simples e fácil, permitindo, com isso, uma participação mais ativa;
- ✓ Além da transparência e participação, o governo eletrônico também possibilita a efetiva fiscalização dos serviços públicos e a melhoria da eficiência dos processos operacionais e administrativos dos governos;
- ✓ Pode ser entendido como uma das principais formas de modernização do estado, por meio do uso de tecnologias para a prestação de serviços públicos, de forma a alterar a maneira com que o governo interage com os cidadãos, empresas e outros governos.



# Governo Eletrônico

## Algumas questões relevantes

- Fomento à extensão dos processos democráticos;
- Dinamização dos processos internos e de elaboração de políticas públicas;
- Ampliação do espaço de discussões;
- Democratização do acesso à informação;
- Dinamização das possibilidades de realização de negócios (marketplace, por exemplo);
- Economia recursos públicos;
- Dinamiza a ação pública direcionada ao cidadão



**OUVINDO  
NOSSO BAIRRO.**  
VOCÊ ESCOLHE A OBRA  
E A PREFEITURA FAZ.

BAIXE O APLICATIVO OU VOTE NO SITE  
[ouvindonosobairro.salvador.ba.gov.br](http://ouvindonosobairro.salvador.ba.gov.br)



 **OUVINDO**  
NOSSO BAIRRO 2017  
SUAS SUGESTÕES VIRANDO REALIZAÇÕES.





## Disponibilizar wifi gratuito para a população de Salvador



## Ampliação do Fala Salvador com novos canais de comunicação



Melhoria da qualidade dos serviços prestados com a requalificação dos canais de comunicação

Oferecer canal único dos diversos sistemas da prefeitura para melhores serviços ao cidadão



## Prefeitura Vai de Taxi



Contratação de serviço mais eficiente para transporte de servidores municipais

Maior eficiência no gasto público – Até 40% de redução

Maior controle e gestão da frota

PREFEITURA  
**Vai de Táxi**

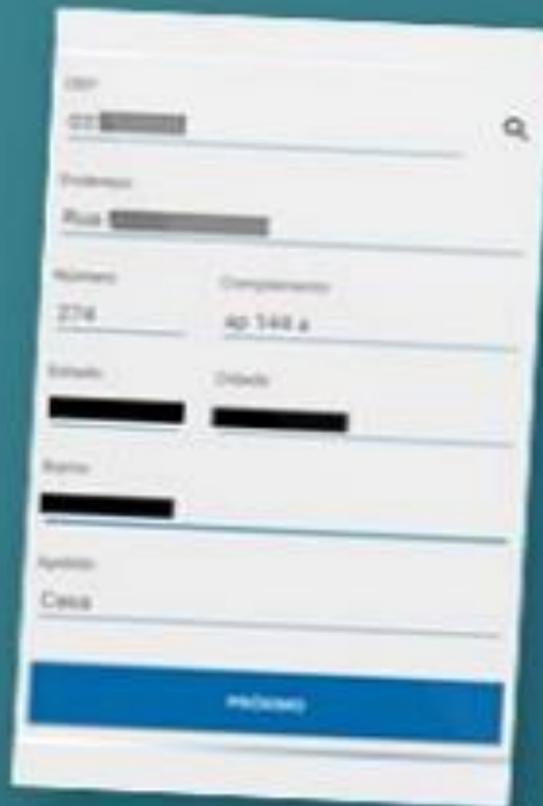


## Próximos passos: mais serviços e conveniência

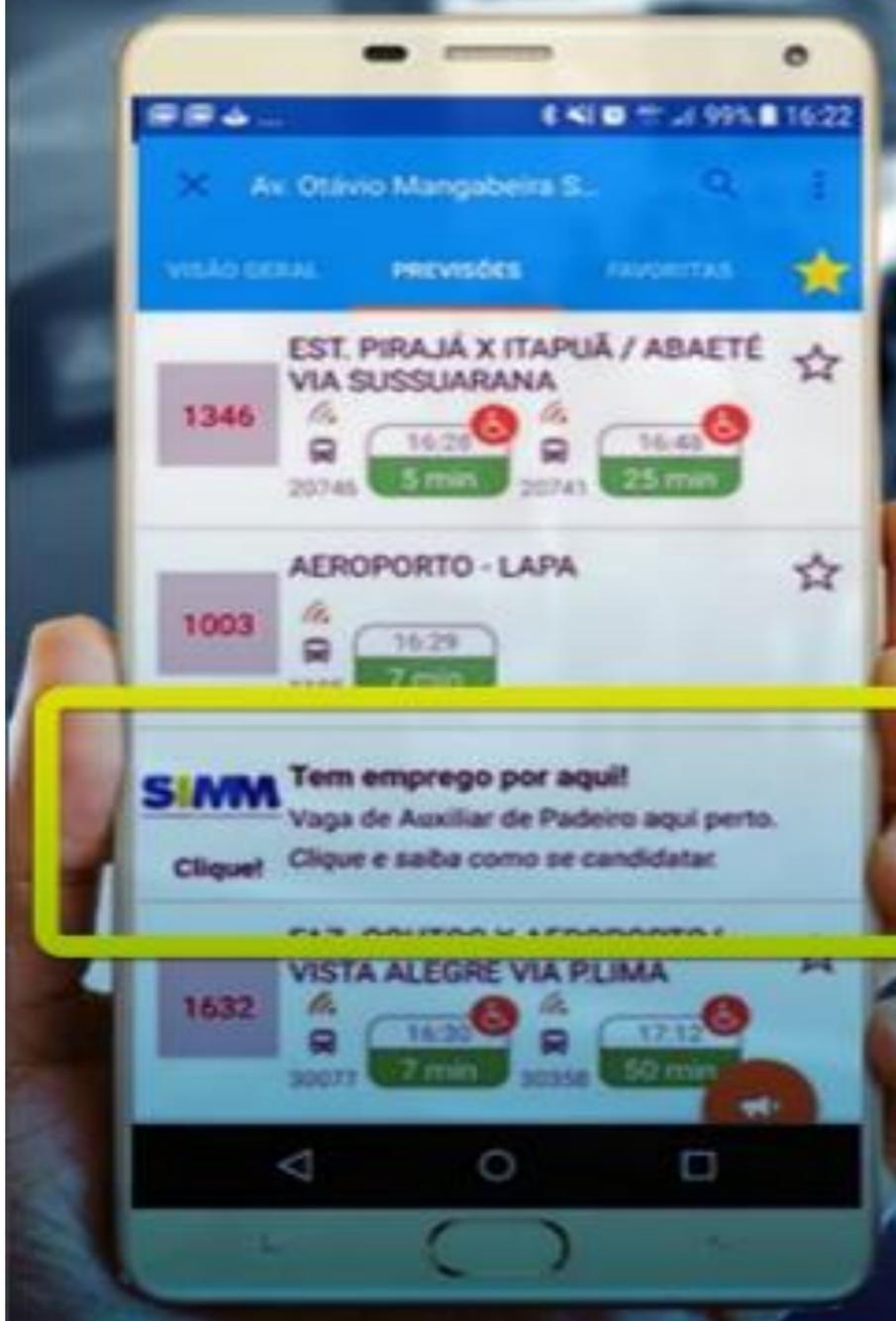


Candidato preenche ficha de cadastro e agendamento do atendimento diretamente no aplicativo CittaMobi **jan/2018**

Prefeitura avisa automaticamente quando surgir vagas de emprego com o perfil do cidadão **dez/2018**



## Oferta de empregos próximo à residência via parceria Cittamobi



**SIMM** Tem emprego por aqui!  
Vaga de Auxiliar de padeiro aqui perto.

**Clique!** Clique e saiba como se cadastrar.

No projeto piloto de 1 mês:

**+86 mil**

pessoas viram os anúncios

**+9 mil**

pessoas clicaram nos anúncios

## Governo Eletrônico

Aplicativos para celulares vêm democratizando o acesso e empoderando os cidadãos (especialmente em países em desenvolvimento) contribuindo para a supervisão do poder público e o reporte de condutas suspeitas. Como resultado esses cidadãos passam a desempenhar um papel cada vez mais ativo na fiscalização!

# Accountability Digital



**INDICADORES  
DE GOVERNANÇA:  
IGM-CFA  
WGI**

## Os Indicadores de Governança Mundial (WGI\*)

- ✓ Organiza e sintetiza dados que refletem as opiniões de milhares de interessados (domicílios, empresas, peritos de organizações não-governamentais, órgãos do setor público e fornecedores de informações sobre negócios do setor do comércio) de todo o mundo;
- ✓ Muitos formuladores de políticas e grupos da sociedade civil utilizam os WGI para monitorar o desempenho e defender a reforma da governança em seus territórios.

### Worldwide Governance Indicators

▶ HOME ▶ INTERACTIVE DATA ACCESS ▶ DOCUMENTATION ▶ FAQ

**The Worldwide Governance Indicators (WGI) project** reports aggregate and individual governance indicators for over 200 countries and territories over the period 1996–2016, for six dimensions of governance:

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

These aggregate indicators combine the views of a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. They are based on over 30 individual data sources produced by a variety of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms.

#### What is Governance?

Governance consists of the traditions and institutions by which authority in a country is exercised. This includes the process by which governments are selected, monitored and replaced; the capacity of the government to effectively formulate and implement sound policies; and the respect of citizens and the state for the institutions that govern economic and social interactions among them.

# Os Indicadores de Governança Mundial (WGI)

Apresenta indicadores agregados e de governança individual para mais de 200 países e territórios no período de 1996-2016, segundo 6 dimensões:

## 1. VOZ E RESPONSABILIDADE

Até que ponto os cidadãos de um país são capazes de participar da escolha do seu governo, bem como a liberdade de expressão, liberdade de associação e meios de comunicação livres

## 2. ESTABILIDADE POLÍTICA E AUSÊNCIA DE VIOLÊNCIA-TERRORISMO

A probabilidade de o governo vir a ser desestabilizado por métodos inconstitucionais ou violentos, inclusive o terrorismo

## 3. QUALIDADE NORMATIVA

A capacidade do governo de fornecer políticas e normas sólidas que habilitem e promovam o desenvolvimento do setor privado

# Os Indicadores de Governança Mundial (WGI\*)

4.

## EFICÁCIA DO GOVERNO

A qualidade dos serviços públicos, a competência da administração pública e sua independência das pressões políticas; e a qualidade da formulação das políticas

5.

## CONTROLE DA CORRUPÇÃO

Até que ponto o poder público é exercido em benefício privado, inclusive as pequenas e grande formas de corrupção, além do “aprisionamento” do estado pelas elites e pelos interesses privados

6.

## REGIME DE DIREITO

Até que ponto os agentes confiam nas regras da sociedade e agem de acordo com elas, inclusive a qualidade da execução de contratos e os direitos de propriedade, a política e os tribunais, além da probabilidade de crime e violência

## Os Indicadores de Governança Mundial (WGI)

Os WGI e sua abordagem baseada em evidências produz percepções importantes:

- **A boa governança não é exclusividade dos países ricos** – mais de uma dúzia de países em desenvolvimento (ex.: Chile, Uruguai, Costa Rica, Letônia, Lituânia, Hungria, República Tcheca e Botsuana), apresentam classificações melhores do que países industrializados como a Itália e a Grécia
- **Melhorias significativas em governança podem ocorrer, e efetivamente ocorrem, mesmo durante períodos relativamente pequenos de uma década**



## O Índice de Governança Municipal do CFA\*

- ✓ Governança Pública propõe uma tentativa de enxergar o governo como um processo amplo, plural e complexo da sociedade, buscando integrar política, administração, gestão e políticas públicas;
- ✓ Governança Pública consiste na integração do governo com a sociedade, por meio de redes pluri-institucionais de governança e de forma interativa, fortalece capacidades de agentes governamentais e não governamentais, é orientada para resultados, buscando-se níveis crescentes e satisfatórios de desempenho, e mais importante, a geração de valor público a partir da satisfação dos interesses, demandas e expectativas da sociedade;
- ✓ O banco de dados inicial contava com 475 variáveis para 5570 municípios, gerando 2,4 milhões de dados, que foram tratados, condensados e ponderados, chegando ao seguinte quadro resumo com a quantidade final de indicadores e variáveis:

Dimensão	Número Indicadores	Número Variáveis
Gastos e Finanças Públicas	2	3
Qualidade da Gestão	7	45
Desempenho	6	17
<b>Total no IGM-CFA</b>	<b>15</b>	<b>65</b>

# O Índice de Governança Municipal do CFA\*

O Índice de Governança Municipal busca avaliar a Governança Pública nos municípios brasileiros nas dimensões **FISCAL, QUALIDADE DE GESTÃO E DESEMPENHO.**

## GESTÃO

A qualidade da gestão avalia as práticas da administração adotadas pelos municípios

### TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS BÁSICOS

Define se há ou não oferta de serviços públicos básicos de saneamento por empresas terceirizadas

MAIOR = MELHOR

### INFORMATIZAÇÃO

Avalia se as prefeituras possuem sistemas informatizados que agilizem os serviços

MAIOR = MELHOR

### PLANEJAMENTO URBANO

Analisa se há ou não no município legislações específicas na área de planejamento urbano

MAIOR = MELHOR

### ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

Identifica o município que possui consórcios públicos nas mais diversas áreas como saúde, educação, turismo, meio ambiente, etc.

MAIOR = MELHOR

### SERVIDORES

Identifica a proporção de servidores públicos da administração direta e indireta na população

MENOR = MELHOR

### COMISSIONADOS

Define a proporção de servidores comissionados da administração direta e indireta no grupo de servidores públicos

MENOR = MELHOR

### ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA DO MPF

Analisa o cumprimento das leis de transparência por parte dos municípios

MAIOR = MELHOR

# O Índice de Governança Municipal do CFA\*

## DESEMPENHO

O desempenho busca avaliar os resultados de políticas públicas para a sociedade

### QUALIDADE HABITACIONAL

Identifica a porcentagem da população que tem acesso a recursos básicos para moradia como água encanada, banheiro e coleta de lixo

MAIOR = MELHOR

### VULNERABILIDADE

Analisa o grau de vulnerabilidade da população a partir da porcentagem existente de grupos populacionais vulneráveis, como por exemplo, indivíduos de 15 a 24 anos que não estudam

MENOR = MELHOR

### ATENDIMENTO MÉDICO

Identifica a proporção entre a quantidade de médicos e a população, assim como a quantidade de consultas em atenção básica realizadas

MAIOR = MELHOR

### EDUCAÇÃO

Define a porcentagem da população em idade de aprendizagem que está na escola ou creche, assim como a taxa de abandono escolar

MAIOR = MELHOR

### MORTALIDADE INFANTIL

Identifica o número de crianças que não sobreviverão ao primeiro ano de vida. Possibilita medir o grau de pobreza de uma localidade

MENOR = MELHOR

### IDHM

Representa a média dos índices das dimensões Renda, Educação e Longevidade

MAIOR = MELHOR

# O Índice de Governança Municipal do CFA\*

## FISCAL

Analisa a disponibilidade de recursos e qualidade da gestão fiscal dos municípios

### GASTOS PER CAPITA

Baseia-se na proporção de investimentos do município em saúde e educação de acordo com a população

MAIOR = MELHOR

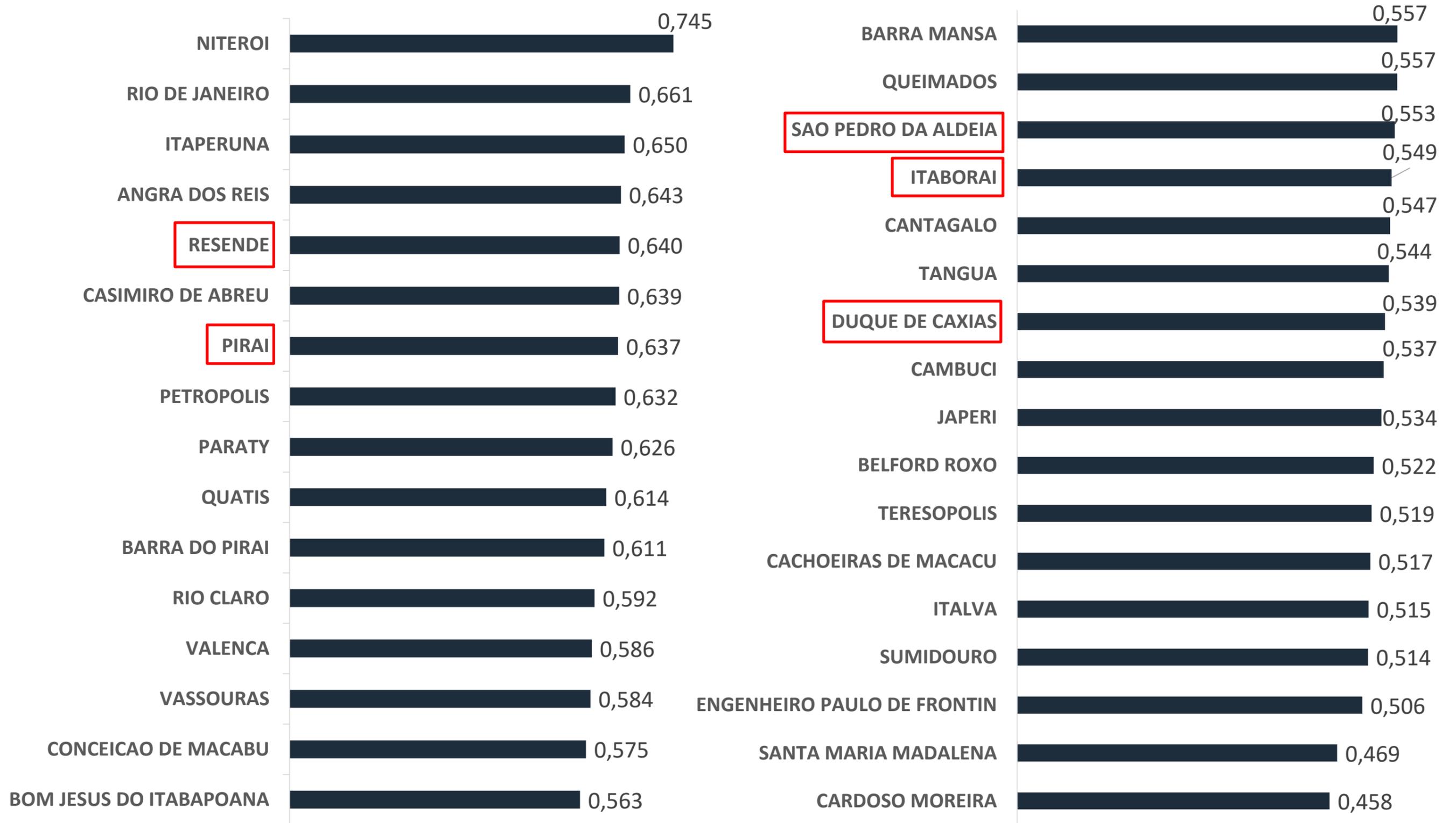
### ÍNDICE FIRJAN DE GESTÃO FISCAL

Avalia a receita própria, os gastos com pessoal, os investimentos, liquidez e o custo da dívida das prefeituras municipais

MAIOR = MELHOR



# Principais Resultados do Índice de Governança Municipal 2017 - RJ



Dos 92 municípios que compõe o estado do Rio, 59 (64%) não possuem dados disponíveis ou então foram classificados como outlier – **Porto Real, Volta Redonda, Paty dos Alferes**

## Governança Estratégica

**Governança em sentido mais amplo, tem sido usada como forma de trabalhar em conjunto e usar o poder coletivo na busca de soluções para problemas comuns.**

**Nesse sentido, a governança é entendida como a soma de diversas maneiras e ações de como indivíduos, empresas, instituições públicas e privadas administram suas preocupações comuns.**

**Sendo um processo contínuo para acomodar diferentes interesses e realizar ações cooperativas, incluindo relações formais, de hierarquia, poder e obediência, assim como também, acordos informais, colaborativos, em relações não hierárquicas!**

# Obrigado !

