



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DO PANTANAL  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



**SCARLAT DA SILVA BLONDET**

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA GOVERNANÇA PÚBLICA A NÍVEL  
MUNICIPAL**

**CORUMBÁ-MS**

**2022**

# **BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SCARLAT DA SILVA BLONDET**

## **PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA GOVERNANÇA PÚBLICA A NÍVEL MUNICIPAL**

Projeto Acadêmico - Monografia apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Roosiley dos Santos Souza

**CORUMBÁ-MS**

**2022**

**SCARLAT DA SILVA BLONDET****PROPOSTA DE UM DIRETRIZES PARA GOVERNANÇA PÚBLICA A NÍVEL  
MUNICIPAL**

Projeto Acadêmico - Monografia apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador(a)

---

Professora Dra. Roosiley dos Santos Souza

Membros

---

Professora Dra. Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dirce Sizuko Soken

---

Professor Dr. Leonardo de Oliveira Dresch

Corumbá, 16 de novembro de 2022

*“Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que em todos os momentos me sustentou para concluir esta etapa da minha vida cumprindo suas promessas, e dedico também a meus pais pelo grande apoio e carinho que me proporcionaram durante todo o curso”.*

## **AGRADECIMENTOS**

Durante todo o curso encontrei pessoas as quais me fizeram crescer e amadurecer, pessoas essas que levarei eternamente em meu coração com imensa gratidão. Quero agradecer a Deus primeiramente por toda força que me proporcionou. Aos meus pais por sempre estarem presentes me ajudando e apoiando, cada um da sua forma e a minha irmã que me ajudou durante todo o período em que o curso foi ministrado de forma remota.

Também quero deixar aqui registrado meu agradecimento a minha amiga Luana que me ensinou muito, a cada etapa do curso. E é claro que não poderia deixar de agradecer a minha orientadora a Adm<sup>a</sup>. Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roosiley dos Santos que muito mais que uma orientadora, se doou na intenção de formar pessoas, profissionais prontos para o mercado de trabalho e para a vida.

A todos que me ajudaram direta ou indiretamente a concluir a pesquisa e o curso, meu agradecimento e gratidão, pois contribuíram para que eu pudesse atravessar esse processo com maior dedicação e alcançar meus objetivos, ultrapassando meus limites e me permitindo crescer.

## RESUMO

Neste estudo foram abordados conceitos referentes à temática proposta, como: Governança Pública, Liderança, Transparência, Controle, Estratégia e Boas Práticas, possibilitando uma visão mais clara da importância do tema assim como, dos benefícios a ele agregado. O objetivo da pesquisa foi propor Diretrizes para a normatização da Política de Governança Pública para o município de Ladário, tendo como principal mecanismo a Boa Prática de Liderança, trazendo um passo a passo das medidas a serem adotadas para se dar início a normatização da Política de Governança no município. Com isso, a implantação proporcionará ao município mais transparência, efetividade e controle em suas ações, identificando as boas práticas a serem empregues na gestão.

**Palavras-chave:** Governança Pública. Gestão. Transparência. Liderança. Boas Práticas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Conceitos de Governança Corporativa .....	14
Quadro 2 – Conceitos de Governança Pública.....	16
Quadro 3 – Princípios da Governança.....	18
Quadro 4 – Diretrizes da Governança.....	19
Figura 1 – Governança e Gestão.....	17
Figura 2 – Mecanismos de Governança .....	21
Figura 3 – Organograma Proposto para a Prefeitura Municipal de Ladário.....	24

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1 JUSTIFICATIVAS.....	12
<i>a) Justificativa Teórica.....</i>	<i>12</i>
<i>b) Justificativa Prática.....</i>	<i>12</i>
1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 GOVERNANÇA.....	14
2.2 GOVERNANÇA PÚBLICA.....	15
2.3 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES.....	18
2.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA.....	19
2.5 LIDERANÇA.....	21
2.6 PRÁTICAS DE LIDERANÇA.....	22
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....</b>	<b>23</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>24</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Governança, conceito ainda não tanto abordado na administração pública, entretanto, de suma importância para o bom funcionamento da gestão de quaisquer organizações, embora mais utilizado em organizações privadas como Governança Corporativa, a Governança Pública remete transparência, controle e eficiência aos órgãos que a normatizam.

Os problemas existentes na gestão pública atualmente, como a falta de transparência e planejamento, o que por sua vez podem comprometer o atendimento das necessidades da população, são o principal motivo pelo qual a Governança deve ser implantada, segundo Gomes e Martins (2013, p. 54), “a complexidade do problema da governança pública no Brasil requer uma atuação integrada, imediata e em larga escala; uma mobilização ou esforço nacional de melhoria da gestão pública”.

Mas o que de fato é a governança? De forma geral entende-se por governança um conjunto de normas que estabelecem boas práticas e ações capazes de trazer melhorias para a gestão de uma organização, com isso, se aplicada à administração pública, a governança tem seu objetivo final voltado para o interesse da sociedade. A Governança Pública visa conduzir às políticas públicas a prestação de serviço à sociedade de forma mais segura e confiante.

Pode-se dizer que a administração pública vem sendo convidada a repensar sua gestão, ao ponto de reavaliar seus processos e resultados. Diante do cenário onde se observa o grande desperdício dos recursos públicos, a nova gestão pública tem se apresentado pautada na gestão por resultados, o que busca apresentar um melhor desempenho, assim como, eficiência na utilização dos recursos públicos e incrementar a *accountability* governamental (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; ABRUCIO, 2011).

Para que se estabeleça um modelo de governança pública é necessário que se delimite objetivos, ou seja, o que se pretende alcançar com as ações estabelecidas. Um fator importante descrito no Guia da Política de Governança Pública (2018) é que cada órgão ou entidade precisa ter seu próprio modelo de Governança, isso porque, cada um deles tem suas particularidades, entretanto, o que se tem observado é a falta de coordenação e coerência entre os diversos modelos de governança, por isso, se estabeleceu um padrão, ou seja, um modelo único para todos os órgãos ou entidades, que de acordo com suas particularidades vão alinhando as suas próprias Políticas Públicas.

O modelo que cada órgão ou entidade apresentar deve descrever um passo a passo de como será normatizada e implantada a Política de Governança Pública, abordando assim, dados

da organização, particularidades, possíveis riscos, estrutura organizacional e ainda os responsáveis pelo processo e suas funções.

O Decreto nº 9.203, de 2017 transmite a ideia de como devem ser os mecanismos que garantem a coordenação e coerência entre os modelos de governança. Ainda que a ideia sobre governança não venha com uma segmentação específica, mesmo que haja diferença entre os Poderes e entes federativos, o decreto vem restrito ao Poder Executivo Federal (administração direta, autárquica e fundacional).

Para que todos os demais Poderes e autonomias federativas pudessem ser orientados pelo mesmo conjunto de princípios e diretrizes que conduzem a política de governança do Poder Executivo Federal, foi criado o Projeto de Lei nº 9.163, de 2017, o qual prevê essa extensão para os demais Poderes. Diante disso, o que se espera é que outras instituições públicas utilizem os mesmos objetivos para orientar sua Política de Governança.

Ao ter como base as instruções dadas a partir do Decreto nº 9.203, de 2017, cada órgão respeitando as particularidades de sua estrutura e missão, será possível a criação de mecanismos que remetem as boas práticas, isso contribui para o desenvolvimento regional e para a coordenação de serviços públicos.

É importante frisar que ter a sociedade como parceira é fundamental, principalmente no desenvolvimento do modelo de governança que será aplicado, se a sociedade perde a confiança na gestão das entidades, isso pode acarretar maiores problemas para o seu crescimento.

Embora, ainda se veja a Governança como algo que acabará de vez com os problemas dentro da administração pública e nos demais órgãos, não é bem assim, a governança é um processo constante de melhorias institucionais, não algo que solucionará todos os problemas de uma vez só. Esse paradigma é quebrado quando se entende o real motivo pelo qual a governança existe, ela compreende os problemas como assimetria de poder, ou seja, trazendo ao cidadão a oportunidade de participar das decisões a serem tomadas para seu próprio interesse. Conforme descreve OCDE (2002, p. 10) “o sucesso da governança pública vai ser julgado em última instância não pelos governos ou pelas organizações internacionais, mas pelos cidadãos”.

O Guia da Política de Governança Pública (2018) abrange alguns indicadores de governança, ou seja, mecanismos que fortaleçam o comprometimento, a coordenação e a cooperação para a adoção de boas práticas. A utilização desses indicadores é um passo importante para a adoção das boas práticas de governança, pode-se dizer que com sua utilização, o processo de aplicação da governança se torna mais rápido dentro de cada instituição, buscando compreender suas fragilidades, e a partir desse momento ter um direcionamento para implantação da política de governança com o objetivo de melhorar suas Políticas Públicas.

Dentre os indicadores existentes para a motivação no setor público (VANDENABEELE; BREWER; RITZ, 2014), entendem que a avaliação do comprometimento do servidor em servir o público assim como, medir a liderança, são um bom começo para identificar os primeiros passos para a governança, entretanto, mesmo que seja importante a identificação desses fatores, os indicadores de governança não são eficientes ao ponto de compreenderem plenamente o comportamento dos indivíduos dentro da burocracia.

Para tanto, conceitos como, Efetividade, Legalidade, Transparência, Accountability, Participação, Equidade e Integridade/Ética são consideradas indicadores de governança, pois são conceitos que estão diretamente ligados e dão a possibilidade de um melhor entendimento sobre a Política de Governança.

Ao que se refere à efetividade Martins e Marini (2012, p. 79) entendem que “a efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou, ainda, ao valor agregado”, ou seja, buscando sempre entender a necessidade e a oportunidade de procedimentos dentro da gestão pública, fazendo sempre o que é certo. Quanto ao princípio de legalidade, ele compreende o cumprimento das Leis e dos regulamentos exigidos para a administração pública, o gestor tende a cumprir o princípio de legalidade com eficiência e eficácia, satisfazendo o interesse público, isto é, com efetividade.

Sobre transparência se entende que todo e qualquer procedimento realizado dentro da administração pública é de interesse da sociedade, o relatório da OCDE (2011, p. 3) diz que quanto a prática da governança “o Estado deve ser transparente o suficiente na apresentação dos dados, para que se possa avaliar se os investimentos estão sendo realizados de maneira eficaz, eficiente e efetiva, com a lisura que se espera do gestor público”. Entretanto, o que não pode acontecer é confundir transparência com publicidade, pois transparência segundo Platt Neto *et al* (2007, p.75) “o princípio da transparência pressupõe a compreensibilidade das informações e a utilidade para subsidiar decisões”.

Accountability vem com um conceito pautado na responsabilidade, Ferreira (2006, p. 23) aborda como “um atributo do Estado, enquanto controle social é um atributo ou qualidade da própria sociedade civil, que deve ser municada e habilitada para acionar os mecanismos de interpelação junto à gestão pública”.

A participação, no entanto, se refere a participação dos cidadãos quanto ao seu direito de voto, de poder decidir quem assumirá as responsabilidades com a sociedade, assim como, a participação nas organizações da sociedade civil.

Sobre a equidade, está dividida em dois princípios, o primeiro de oportunidades iguais, isto é, ao conquistar algo, que seja por seu próprio esforço e talento, não por características

como etnia, gênero e entre outras, o segundo é a prevenção de privação de resultados, entre eles saúde e educação (BANCO MUNDIAL, 2006).

As Diretrizes tem por objetivo instruir a implantação da Política de Governança no município de Ladário, com o intuito de promover eficiência e transparência na gestão pública, trazendo como principal mecanismo a Boa Prática de Liderança. E ainda o objetivo de expressar o passo a passo para a normatização da Política de Governança e incentivar o desenvolvimento coletivo do processo de melhoria.

Por fim, a pesquisa está pautada no entendimento do conceito de governança, implicando a sua implantação no setor público, a nível municipal, compreendendo os requisitos primordiais para tal implantação e observando a medidas necessárias a serem adotadas.

## 1.1 JUSTIFICATIVAS

### a) Justificativa Teórica

Ao observar os benefícios que a Governança Pública implantada em diversos órgãos tem gerado, entende-se a grande importância do assunto, uma vez que a implantação tem trazido transparência no uso dos recursos públicos, assim como, o uso consciente e mais confiante destes recursos.

No entanto, notou-se a deficiência da implantação da Política de Governança Pública no Município de Ladário – *locus* da pesquisa, o qual ainda não normatizou as ações que serão aplicadas a gestão. Compreender como realizar essa implantação proporciona ao processo um melhor entendimento dos métodos e procedimentos que serão utilizados, é necessário entender como a estrutura organizacional do município tem funcionado e quais as partes estarão envolvidas direta e indiretamente com o funcionamento da governança pública.

Com base no atual cenário descrito, a pesquisa visa propor Diretrizes para a normatização da Política de Governança Pública a nível municipal, no caso o município de Ladário, levando em consideração suas necessidades e deveres com a sociedade.

### b) Justificativa Prática

O estudo a ser desenvolvido por essa acadêmica vem sendo realizado junto a Prefeitura Municipal de Ladário, e para tal pesquisa, foi observada a necessidade de crescimento do município.

Considerando que por trabalhar na Prefeitura Municipal de Ladário, lidando diariamente com os trâmites dos processos foi possível colaborar com a pesquisa, e ainda considerando a base nos conhecimentos obtidos nas diversas disciplinas do curso de Administração, em

destaque Organização Sistemas e Métodos, assim como, Governança Corporativa. Justifica-se tal pesquisa, visando à prática dos conhecimentos adquiridos por essa acadêmica durante seu período de curso, assim como, em seu trabalho atual. Ela ainda tem por finalidade propor Diretrizes de Governança Pública para o município, o que trará melhorias para a gestão do município, logo melhorando o funcionamento dos trabalhos.

## 1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para melhor se estruturar a pesquisa, se utilizou como base o conceito apresentado por Gil (2017), o qual descreve pesquisa exploratória como sendo uma pesquisa que proporciona certa familiaridade com o problema com o intuito de fazê-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, tendo como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. O autor ainda cita que a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de um respectivo grupo de pessoas ou evento e, geralmente, uma pesquisa descritiva costuma utilizar estruturas de coleta de dados padronizadas como questionários e observações sistemáticas.

Diante disto a presente pesquisa se caracteriza como exploratório-descritiva, onde visa o aprimoramento de ideias, o planejamento e o levantamento e coleta de dados a partir de pesquisas bibliográficas e documentais, e ainda por observação sistemática por parte dessa acadêmica, a qual trabalha na Prefeitura de Ladário.

Para estudo e revisão dos dados se utilizou a pesquisa de natureza qualitativa. Considerando que é uma investigação aprofundada de uma determinada organização, segundo Yin (2001), a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único, por ser voltada especificamente a Prefeitura Municipal de Ladário. Foram coletados os dados junto aos sites oficiais da Prefeitura e internamente por observações, e ainda documentos e bibliografias.

Ainda foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado disponibilizada no apêndice A desta pesquisa, com o Controlador Geral do Município que possibilitou o acesso a informações importantes para a construção de Diretrizes de Governança. De acordo com Laville e Dionne (1999), a entrevista semiestruturada permite maior flexibilidade quanto à coleta das informações e permite mais abertura ao entrevistado, com isso, as respostas ganham maior confiabilidade. Durante a entrevista as perguntas vão se traduzindo por si só, seguem a linha da raiz do problema e em uma ordem pré-definida, entretanto o entrevistador pode inserir perguntas durante a entrevista para maiores esclarecimentos.

Manzini (2003) destaca que com a entrevista semiestruturada se torna possível o planejamento para que possam ser coletadas as informações através de um roteiro com perguntas que alcancem os objetivos da entrevista. Através do roteiro o entrevistador garante a coleta básica das informações essenciais e ainda uma interação com o entrevistado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Governança

Historicamente, a governança surgiu concentrando-se nos conflitos gerados dentro das corporações, após alguns escândalos financeiros em inúmeras corporações norte-americanas, a governança então obteve importância, ganhando uma grande notoriedade. O que fundamenta a utilização da governança dentro das corporações é a procura por ações que solucionem problemas na gestão (BORGES SERRÃO, 2005).

A governança não vem apresentando seu foco principal em instituições do Estado, mais sim nos processos que caracterizam o estado de sociedade civil. Quanto ao desenvolvimento da governança entende-se que existem duas vertentes, uma visa apenas à busca por resultados, a outra entende que trazer novos atores para este cenário eleva a relação entre Estado e sociedade, trazendo proximidade, segundo Bevir, (2010).

O quadro 1 representado abaixo, expressa alguns conceitos de governança corporativa na visão de autores e entidades. A principal relação entre cada conceito apresentado é o fato de governança estar ligada a um conjunto de práticas, não uma, nem duas, mas um conjunto, que juntas tem o objetivo de melhorar as atividades e o funcionamento de órgãos e entidades.

Quadro 1: Conceitos de Governança Corporativa

Autores/Entidades	Governança Corporativa
Jensen (2001)	Governança é a estrutura de controle de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do conselho de administração e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do Conselho de Administração e da compensação e posse de ações dos gestores e conselheiros.
CVM (2002)	Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar a atuação de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.
OCDE (2004)	Relações entre a administração da sociedade, seu conselho, acionistas e outras partes interessadas. A governança corporativa proporciona a estrutura que possibilitará o estabelecimento dos objetivos da

	sociedade, bem como os meios de cumpri-los e supervisionar o desempenho da sociedade.
IBGC (2009)	Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Fonte: IGovP: índice de avaliação da governança pública.

Ao início da década de 1990, a história se viu marcada por grandes crises financeiras, com isso, o Banco da Inglaterra, com o intuito de melhorar as práticas nas organizações, criou então uma comissão para elaborar o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o trabalho sucedeu no *Cadbury Report* (relatório do comitê sobre aspectos financeiros da governança corporativa) (BRASIL, 2014).

A partir daí, foram sendo criados e publicados diversos códigos nesse mesmo sentido, com o enfoque na Governança. Segundo o Referencial Básico de Governança do TCU (2014), atualmente o G8 (reunião dos oito países mais desenvolvidos) e organizações como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional – FMI e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE dedicam-se a promover a governança (ECGI, 2013).

É notório que o tema tem tido um avanço significativo, e no Brasil tem sido de igual modo, mesmo no setor público ou no privado, o assunto se tornou alvo, e iniciativas de melhorias na governança tem sido adotada.

No ano de 2001 passou a ser publicado um panorama sobre governança corporativa no Brasil (MCKINSEY; KORN/FERRY, 2001). Ainda em 2001, foi publicada a Lei 10.303/2001 que alterou a 6.404/1976, das sociedades por ações, a Lei buscou por si só diminuir riscos ao investidor minoritário, a ainda garantir sua participação no controle da empresa. Já em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, publicou, portanto, recomendações sobre governança (BRASIL, 2014).

De acordo com o Referencial Básico de Governança do TCU (2014), novas versões do Código de melhores práticas de governança corporativa foram lançadas (2004 e 2009) pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, esse documento entende que existem quatro princípios básicos de governança que podem ser aplicados; transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Um fator importante segundo o IBGC, é que ainda que o código tenha sido criado focado em organizações empresariais, no decorrer do documento o termo “organizações” foi utilizado,

o que fica, portanto mais abrangente, possibilitando a adaptação do mesmo para outros tipos de organizações, entre elas, Terceiro Setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais.

## 2.2 Governança Pública

Após entender o conceito de Governança, chega-se então à aplicação da mesma junto ao setor público. Segundo o Referencial Básico de Governança Pública do TCU (BRASIL, 2014), no que se refere o setor público, entende-se que a crise fiscal que ocorreu, nos anos de 1980, requereu um novo arranjo econômico e político internacional, que tinha como objetivo tornar o Estado mais eficiente.

Foi a partir deste contexto que passou a se discorrer sobre o tema governança dentro da esfera pública, o que estabeleceu os princípios básicos que orientam as boas práticas de governança nas organizações públicas (IFAC, 2001): transparência, integridade e prestação de contas.

De acordo com o Guia da Política de Governança Pública (2018), publicado pela Casa Civil da Previdência da República, o conceito de Governança na Administração Pública Federal, partiu da contribuição das entidades, órgãos centrais de governo, com o Tribunal de Contas da União, o qual entendeu a necessidade da criação de normas que estabelecessem boas práticas de governança, ou seja, um ato normativo que demonstrasse as ações nas quais as entidades devem adotar para que haja um bom desempenho entre os órgãos, entidades e poderes da administração pública.

O tema Governança Pública abrange diversas abordagens conceituais, para tanto, buscou-se apresentar no quadro 2, as diferentes abordagens trazidas por autores em diferentes anos, para que se possa ter um melhor entendimento sobre o assunto, e assim entender como tem sido estruturado o conceito de governança pública que se observa atualmente.

Quadro 2: Conceitos de Governança Pública

Autores	Governança Pública
Araújo (2002)	Associa a governança com a capacidade que o Estado tem para formular e implementar suas políticas. Para alcançar as metas coletivas propostas, a Administração Pública faz uso das competências de ordem financeira, gerencial e técnica.
Streit e Klering (2004)	Caracteriza-se pelo alcance de objetivos coletivos de uma sociedade, pelo governo, com enfoque na coordenação autônoma, interdependente e responsável de diferentes instituições, redes e atores sociais, utilizando

	estruturas, mecanismos e regulações justas, coerentes, consistentes e aceitas pela sociedade.
Kissler e Hidermann (2006)	Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que tem como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais, criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.
Slomsk et al. (2008)	Não é somente uma questão de aumento de efetividade e eficiência, mas também de guardar a legalidade e legitimidade. Aqui é possível indicar padrões de valor, pois, o governo é destinado a ser apoio e propositor, e tem como princípios centrais: a justiça social, a equidade, a legitimidade e o cumprimento do dever. Abrange significativas atividades envolvendo a direção de redes complexas em setores políticos da sociedade.
Matias-Pereira (2010)	É o sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos – cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores – com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos.
Raquel e Bellen (2012)	Busca a articulação em rede de diversos atores sociais públicos, privados e não governamentais, enfim, relacionados ao Estado, ao mercado e à sociedade civil no intuito de gerenciar interesses e conflitos para alcançar objetivos comuns.
Massey, Johnston-Miller (2016)	É entendida no conceito de governança com atores estatais em redes que atuam coletivamente para atingir os objetivos de políticas públicas.
Paines, Aguiar e Pinto (2018)	São mecanismos estabelecidos para o desenvolvimento de uma cultura gerencial, guiada pelos seguintes valores: eficiência, qualidade, transparência e prestação de contas ao cidadão-usuário.

Fonte: Governança Pública: Uma revisão Conceitual

Diante das definições apresentadas pelos autores, se pode chegar à conclusão de que a implantação da governança no setor público compreende melhorias de forma geral para todas as partes envolvidas no processo de gestão pública. Desde o mais simples procedimento até o mais complexo a governança traz para o âmbito público qualidade de trabalho, transparência e confiança.

A Governança no Setor Público, segundo descrito no Guia de Governança Pública do TCU, entende que para se estabelecer ações de boas práticas devem-se seguir três linhas centrais como base, que são: Liderança, Estratégia e Controle, que tem o propósito de avaliar, direcionar e monitorar a gestão, ou seja, ao estabelecer ações de boas práticas, a gestão trabalha com uma conduta eficiente direcionada para seu objetivo final, que é proporcionar um serviço de qualidade para a sociedade. Embora as ações de boas práticas sejam estabelecidas como melhorias dentro dos órgãos e entidades, elas vêm com o objetivo final de beneficiar quem recebe o serviço público, a sociedade.



Figura 1: Governança e Gestão

Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU (Brasil, 2014 p, 32).

### 2.3. Princípios e Diretrizes de Governança

Conforme já mencionado na introdução desta pesquisa, o Decreto n° 9.203 de 2017, vem abrangendo o conceito de governança pública, assim como, princípios e diretrizes a serem seguidas para a implantação da política de governança, e ainda aborda a respeito do valor público e da gestão de riscos, estes conceitos estão de acordo com as mais atuais descritos pelo OCDE (Organização Para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e o Banco Mundial.

Segundo descrito no Decreto n° 9.203 de 2017, Art. 2 parágrafos I, II, III e IV:

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II - valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

III - alta administração - Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente; e

IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Depois de identificados e entendidos os conceitos acima descritos, o Decreto supramencionado vem falando a respeito dos princípios e diretrizes da governança como um todo, para efetivamente instruir os guias de governança que serão desenvolvidos por outros

órgãos e entidades da esfera pública, visando identificar os pré-requisitos que qualquer guia deverá conter, mesmo que respeitando suas particularidades.

Princípios da Governança					
Capacidade de resposta	Integridade	Confiabilidade	Melhoria Regulatória	Prestação de contas e responsabilidade	Transparência

Quadro 3: Princípios da Governança

Fonte: Guia da Política de Governança Pública (2018).

O quadro acima identifica elementos como princípios da governança, que vêm com o objetivo de auxiliar as atividades públicas. Com cada atividade bem direcionada os órgãos podem definir como melhor aplicar sua política de governança. Embora definidos esses preceitos, nem sempre eles retratam de forma significativa os interesses da sociedade.

Quadro 4: Diretrizes da Governança

Diretrizes da Governança					
Direcionar ações, buscando resultados.	Simplificação, modernização e integração.	Monitorar e avaliar.	Articular instituições e coordenar processos.	Incorporar padrões elevados.	Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco.
Avaliar propostas.	Manter processo decisório orientado pelas evidências.	Editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas.	Definição formal de funções, competências e responsabilidades.	Promover comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, fortalecendo o acesso público à informação.	

Fonte: Elaboração própria a partir da entidade referenciada. Decreto nº 9.203 de 2017.

Acima estão descritas diretrizes de governança pública, diretrizes essas expressadas no Decreto nº 9.203 de 2017 no Art. 4. A partir destes conceitos se entende que as diretrizes auxiliam na orientação da linha que se deve seguir, ou seja, um guia com instruções para execução de atividades.

Com a elaboração dos princípios e diretrizes da governança se entende que trará praticidade quanto à gestão, havendo uma conexão entre os princípios constitucionais e a ação dos agentes públicos, porém, tudo isso só se torna proveitoso se respeitando sempre o interesse público, colocando o cidadão em primeiro lugar. Segundo o Guia da Política de Governança

Pública (2018) o que se espera é que “a aplicação dos princípios e diretrizes de governança reforce o conteúdo normativo dos princípios constitucionais, expandindo seus respectivos campos de interpretação”.

#### 2.4 Mecanismos de Governança

Seguindo o raciocínio apresentado no Decreto n° 9.203 de 2017, o mesmo trás como base três mecanismos a serem seguidos para o exercício da política de governança, que são: Liderança, Estratégia e Controle, cada um desses mecanismos tem sua funcionalidade junto ao desenvolvimento do guia de governança pública para as organizações. Levando em consideração que cada órgão mesmo possuindo suas particularidades, seguem esses mecanismos como uma linha que direciona os procedimentos a serem adotados.

A baixo se encontram descritos os conceitos de cada um desses mecanismos apresentados no Decreto:

Quadro 5: Mecanismos de Governança

Mecanismos de Governança	
Liderança	Compreende um conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, que são: Integridade, Competência, Responsabilidade e Motivação.
Estratégia	Compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido.
Controle	Compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Fonte: Elaboração própria a partir da entidade referenciada. Decreto n° 9.203 de 2017.

O Referencial Básico de Governança do TCU (2014), também traz o conceito dos mecanismos de governança, segundo ele Liderança está relacionado a um conjunto de práticas, sejam elas de natureza humana ou comportamental. Integridade, capacidade, competência, responsabilidade e motivação, são condições básicas para a execução da boa governança, pessoas com essas características tendem a ocupar cargos de liderança nas organizações.

Sobre estratégia é abordado um conceito a partir do desenvolvimento e estabelecimento de ações direcionadas pelos líderes das organizações para o exercício da boa governança.

Dentre essas ações se destacam, avaliação do ambiente interno e externo da organização; escuta ativa de demandas; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas.

Controle é definido pelo Referencial Básico de Governança do TCU (2014) como um sistema que como o nome já diz tem o objetivo de controlar os processos executados evitando os possíveis riscos, isso com transparência, avaliação e Accountability que inclui prestação de contas e responsabilidade.

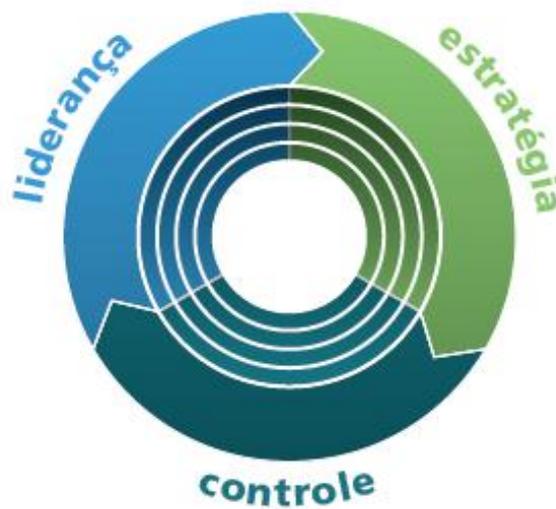


Figura 2: Mecanismos de Governança  
Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU (BRASIL, 2014 p, 36).

O que se percebe é que os três mecanismos são dependentes uns dos outros, pois não se tem estratégia sem um líder para direcioná-las, entretanto sem controle as estratégias podem não ter seu efeito positivo. Os mecanismos (liderança, estratégia e controle) podem ser empregues nas quatro perspectivas de observação sejam elas, sociedade e Estado; entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos e entidades; e atividades intraorganizacionais.

A presente pesquisa compreende propor o desenvolvimento de Diretrizes de Governança Pública a nível municipal, e no caso estudado, a proposta será realizada junto ao município de Ladário, considerando como principal mecanismo a Boa Prática de Liderança como base para o desenvolvimento das Diretrizes.

## 2.5 Liderança

Ao longo do tempo o conceito de liderança vem sendo abordado por autores de diversas formas. Segundo Yukl (2010), liderança é conceituada como características, comportamentos, influência, padrões de interação, relações de papéis e ocupação de uma posição administrativa, ou seja, um processo de influência.

Hunter (2004), no entanto, identifica que liderança vem da habilidade de influência, fazer com que uma equipe, por exemplo, execute suas funções a partir da influência de seu líder, trabalhando com entusiasmo buscando alcançar seus objetivos finais. Liderança é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum deste grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 349).

O que se pode observar é que uma forma geral todos os autores em sua conceituação de liderança trazem aspectos comportamentais, e o principal deles a influência exercida pelo líder sobre sua equipe. O Referencial Básico de Governança do TCU (BRASIL, 2014) aborda algumas práticas relativas do mecanismo de liderança consideradas importantes para efetivação de um líder.

## **2.6 Práticas de Liderança**

A primeira prática está relacionada a pessoas e competências, ou seja, refere-se a dar transparência aos processos seletivos dos integrantes do conselho administrativo, outro fator importante é assegurar que cada membro recebe de forma adequada a capacitação necessária para o exercício de suas funções como membros da alta administração, ainda determinar um sistema que avalie o desempenho dos membros e por fim garantir um conjunto de benefícios proporcional adequado, estimulando o foco no trabalho e obtendo resultados.

Alguns termos relacionados à primeira prática de liderança pessoas e competências, são: gestão de pessoas, competência, conhecimentos, habilidades, atitudes, avaliação de desempenho e gestão de desempenho. Cada termo traz consigo a determinação de como o comportamento afeta diretamente a identidade de um líder.

A segunda prática está relacionada a princípios e comportamentos, como garantir um código de ética e conduta estabelecendo padrões de comportamento para as partes envolvidas no processo de liderança, assim como, determinar mecanismos de controle capazes de evitar que preconceitos e conflitos influenciem em decisões e ações adotadas por membros que acompanham a administração e ainda adotar outros mecanismos próprios que venham a garantir que a liderança tenha um comportamento adequado, baseando-se nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais de acordo com o código de ética e conduta que forem defendidos.

Os termos associados a princípios e comportamentos estão ligados a princípios de conduta e ética, temos que por si só definem os comportamentos do líder, objetivando o respeito, a moralidade, a honestidade, lealdade e ainda a justiça e a solidariedade.

A terceira prática está relacionada à liderança organizacional, a importância desta prática que tem o objetivo de avaliar, direcionar e monitor a gestão, principalmente quanto às metas organizacionais e ainda traz a responsabilidade de estabelecer políticas e diretrizes para o alcance de resultados. Outra prática importante sobre liderança organizacional é que o líder se responsabilize pela gestão de riscos e controle interno e ainda considerar os resultados de controle e trabalhos, e se preciso, tomar providências.

E por fim a quarta prática de liderança está relacionada a sistema de governança, que necessita garantir o estabelecimento de instâncias internas de governança da organização, o equilíbrio de poder, a segregação de funções críticas e criar o sistema de governança da organização para apresentá-lo às partes interessadas. Os termos relacionados à quarta prática sistema de governança são balanceamento de poder e autoridade, assim como, papéis e responsabilidades das instâncias de governança.

### **3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO**

O estado de Mato Grosso do Sul criado em 11 de outubro de 1977 e implantado em 1979, através do manifesto do presidente Ernesto Geisel, durante o regime militar, está localizado na região Centro-Oeste, faz divisa com Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, São Paulo e Paraná e com o Paraguai e Bolívia. Conta com 2.449.024 habitantes segundo censo do IBGE 2010 e possui 79 municípios, dentre eles Ladário.

O Município de Ladário fundado em 2 de setembro de 1778 através do sertanista João Leme do Prado, foi emancipado durante o governo de Fernando Correa da Costa, tornando-se um município autônomo em 17 de março de 1954. O município está localizado na região oeste do estado de Mato Grosso do Sul, situado no pantanal sul-mato-grossense.

Com uma área territorial de 354,255 km<sup>2</sup>, conta com um núcleo urbano de 5,8 quilômetros quadrados, situada a 6 km da Cidade de Corumbá e a 12 km da fronteira com a Bolívia, de acordo com o Censo do IBGE de 2010 o município de Ladário conta com 19.947 habitantes, possui ainda grande parceria com a Marinha do Brasil.

Segundo o IBGE:

Apresenta 11.4% de domicílios com esgotamento sanitário adequado, 96.9% de domicílios urbanos em vias públicas com arborização e 7.9% de domicílios urbanos em vias públicas com urbanização adequada (presença de bueiro, calçada, pavimentação e meio-fio). Quando comparado com os outros municípios do estado, fica na posição 40 de 79, 27 de 79 e 39 de 79, respectivamente. Já quando comparado a outras cidades do Brasil, sua posição é 4252 de 5570, 588 de 5570 e 3025 de 5570, respectivamente.

Em 2020, o salário médio mensal era de 4.8 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 15.3%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 1 de 79 e 43 de 79, respectivamente. Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 8 de 5570 e 2166 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 40.2% da população nessas condições, o que o colocava na posição 16 de 79 dentre as cidades do estado e na posição 2708 de 5570 dentre as cidades do Brasil.

Pela lacuna percebida para contribuição entre a academia e a sociedade, a presente pesquisa propõe Diretrizes para a normatização da Política de Governança Pública para o Município de Ladário.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A partir da realização de uma entrevista semiestruturada com o Controlador Geral do Município de Ladário, foi possível obter informações e acesso a documentos que deram mais amparo para a construção das Diretrizes de Governança dentro das particularidades do município.

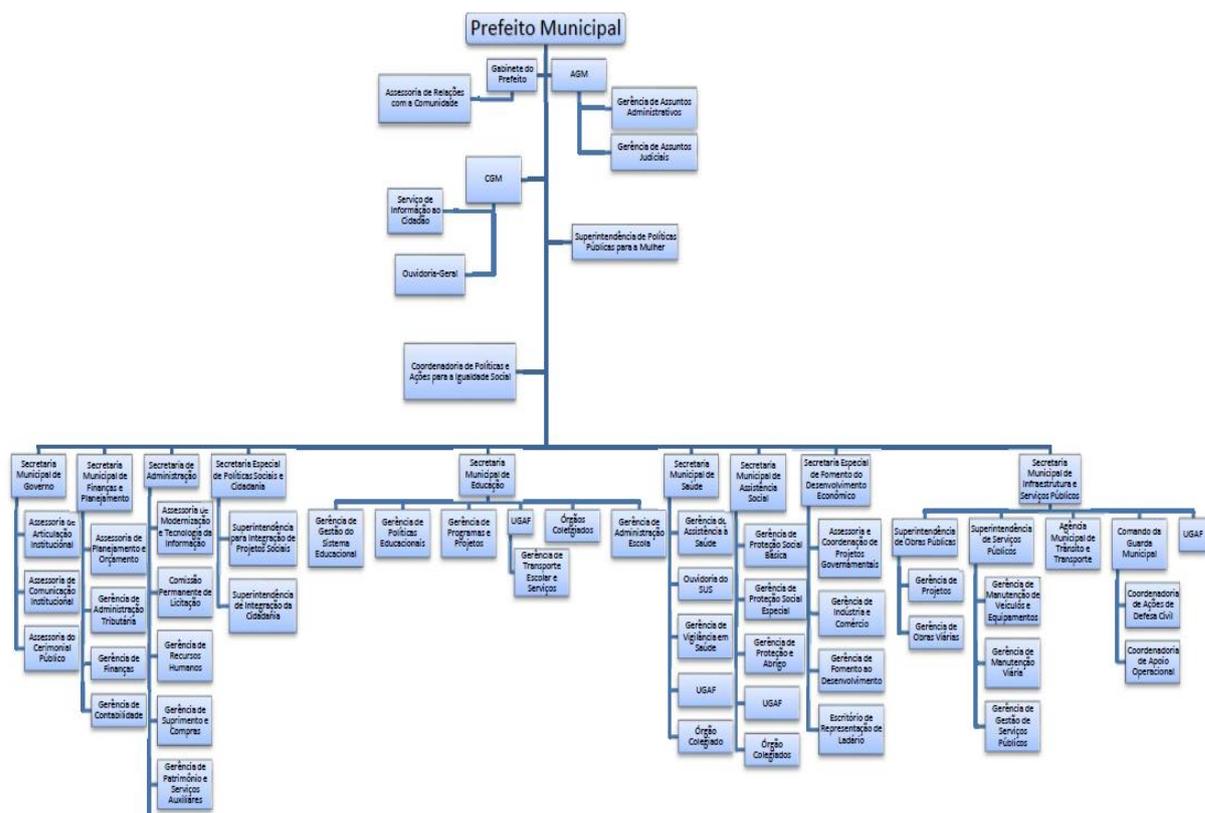
Com base nas perguntas realizadas, apresenta-se parte do texto que serviu de balizador para o desenvolvimento das diretrizes.

De acordo com o Controlador, ficou evidente que: *“a prefeitura ainda não tem um normativo que institui a Política de Governança, porém se tem a intenção de promover a realização o quanto antes, pois se tem observado a necessidade.”* Sobre o organograma: *“o organograma disponível encontra-se desatualizado, tendo sido publicado em 2013 o Decreto nº 2.265 onde se estabelece a estrutura básica dos órgãos da administração.”*

Sobre o planejamento: *“os documentos, como Leis, Decretos, Portarias e quaisquer outras informações sobre os regulamentos do município, assim como, atividade realizadas pelo mesmo, se encontram disponíveis no site oficial da Prefeitura para que todos possam ter acesso.”* Com relação aos responsáveis: *“Os principais responsáveis que ficam encarregados de normatizar os regulamentos são os setores lotados na governadoria, onde estão inseridos a Controladoria Geral do Município, a Advocacia Geral do Município e o Gabinete do Prefeito.”*

Foi perguntado sobre a importância de se ter Diretrizes de Governança para o município, o qual a resposta foi: “*seria de grande valia, para que possa se dar início ao processo, uma vez que se entende a necessidade da normatização de uma rede de boas práticas para o município.*”

Após a obtenção das informações através da entrevista, segue-se com a apresentação de como foi realizada a construção da proposta das Diretrizes de Governança Pública, a partir das observações e documentos internos, verificou-se que atualmente não existia um organograma atualizado da Prefeitura Municipal de Ladário. Segue o organograma existente:



Após análise do organograma presente, se observou a complexidade do mesmo, e ainda que atualmente a prefeitura não se encontra nesta mesma estrutura apresentada, pode-se identificar o difícil entendimento de como são divididos os setores, ser claro e objetivo é primordial para que seja algo do entendimento de todos. Para tanto, foi desenvolvido um organograma inicial atualizado conforme se apresenta.

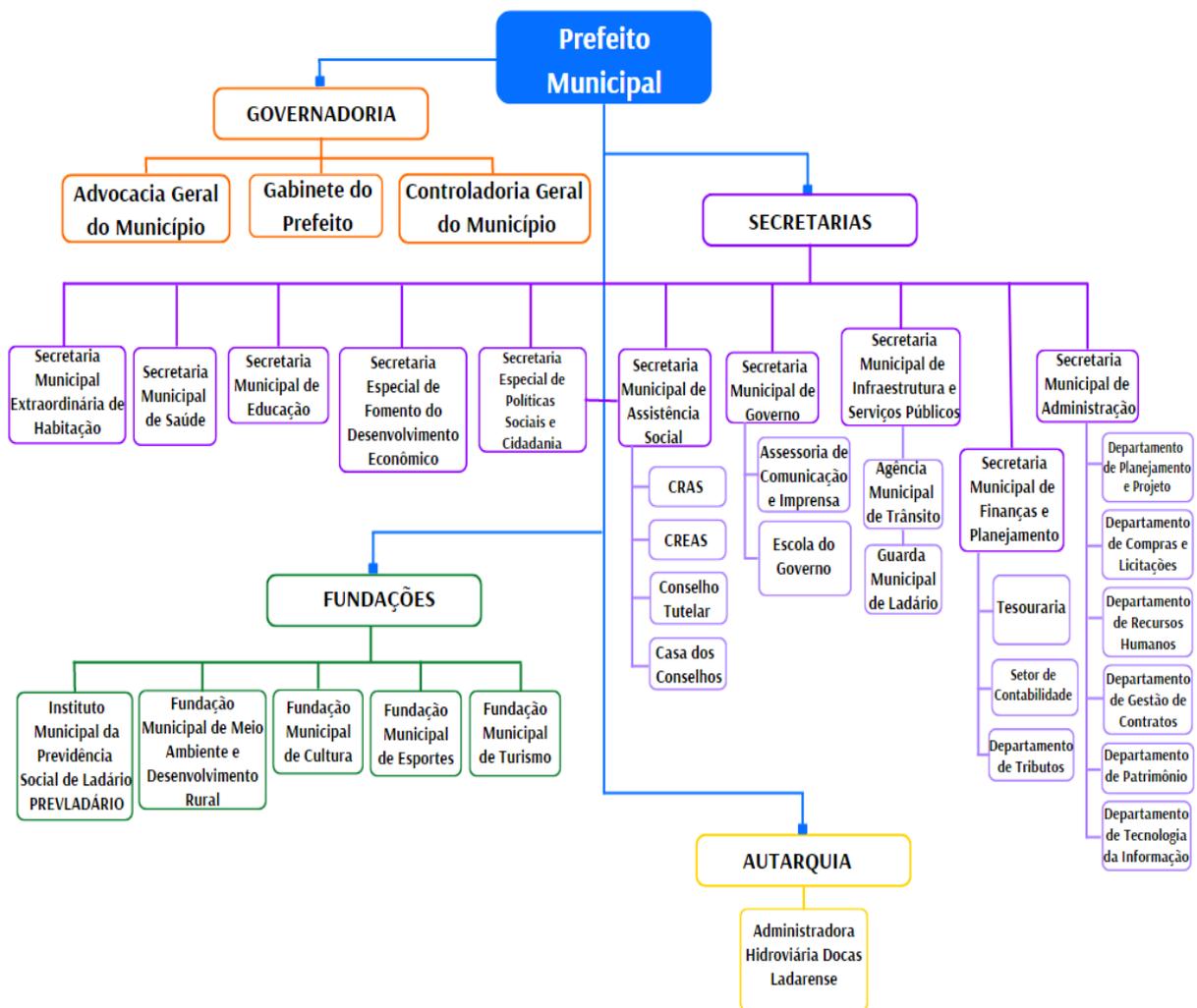


Figura 3: Organograma Proposto para a Prefeitura Municipal de Ladário  
Fonte: Dados da pesquisa

Após a apresentação do organograma inicial atualizado, foi construída as Diretrizes de Governança, onde se apresentam os primeiros passos a serem dados para a normatização e implantação da Política de Governança. As Diretrizes foram elaboradas no sentido de trazer facilidade no momento da normatização, orientando e direcionando os responsáveis pelo processo.

As Diretrizes também apresentam conceitos bem relevantes sobre Governança, no intuito de que qualquer pessoa que tiver acesso tenha um breve entendimento do que está sendo abordado. Destinado ao Município de Ladário, as Diretrizes ainda apresentam características da cidade como a história e dados do IBGE, como se segue.



Figura 4: Partes do Guia de Governança  
Fonte: Dados da Pesquisa

Para a construção das Diretrizes foram utilizados como base documentos e informações retiradas do site oficial da Prefeitura, e ainda através da entrevista foram adquiridas mais informações relevantes, o que foi muito importante para o processo de elaboração das Diretrizes. Durante a elaboração, ainda foram realizadas pesquisas bibliográficas e acesso a guias de outros órgãos disponíveis.

As buscas nos sites oficiais do município possibilitaram o acesso às informações necessárias para a fundamentação da pesquisa, onde foram expostos os benefícios que serão agregados ao município através da normatização da Política de Governança Pública. Dentro do que se espera, resultados como aproximação com a sociedade, eficiência, eficácia e melhora na imagem institucional do município.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual, onde se observa a necessidade de mais transparência, eficiência e eficácia na gestão pública, a normatização da Política de Governança se torna essencial para um melhor desenvolvimento do município. Nesse sentido, a presente pesquisa teve por objetivo a construção de Diretrizes de Governança para o município de Ladário, onde buscou descrever o conceito de Governança Pública, tal qual, como a Política de Governança influenciaria de forma positiva a Gestão Pública, em conjunto identificando os primeiros passos a serem dados para a normatização da Política de Governança no município.

Com o desenvolvimento das Diretrizes de Governança para o município de Ladário, foi possível obter novas habilidades e conhecimentos por parte desta acadêmica, agregando em sua vida acadêmica maior experiência com a Administração Pública, do mesmo modo, as Diretrizes também contribuíram para o meio acadêmico institucional, podendo ser utilizado como material de consulta para trabalhos futuros voltados à temática.

As Diretrizes foram desenvolvidas de acordo com a realidade da Prefeitura Municipal de Ladário, porém o mesmo pode ser readaptado para a realidade de outros municípios que tenham a intenção de ter uma normatização da Política de Governança, podendo ser utilizado como referência e material de consulta para o processo de normatização de outros municípios.

O processo de implantação e normatização da Política de Governança é progressivo, por isso, é preciso investir na qualidade do processo, implicando em operacionalizar as ações da gestão de forma clara e participativa, proporcionando conhecimento a todos os envolvidos direta e indiretamente no processo.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Cíntia Vanessa Monteiro Germano et al. **Governança pública dos municípios brasileiros**. Gestão & Regionalidade, São Caetano do Sul, SP, ano 2021, p. 203-220, Anual. Disponível em: <file:///E:/TCC%20NOVO/modelo%20dos%20municipios.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2022.

Araújo, V. C. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: Enap, 2002. (Texto para discussão, 45).

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial**, 2006. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2006/Resources/4773831127230817535/0821364154.pdf>. Acesso em: 11 set. 2022.

BEVIR, M. **Democratic Governance**. New Jersey: Princeton, 2010.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. **Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil**. Revista do BNDES, v. 12, n. 24, p. 111-148, 2005.

CVM. Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**, jun. 2002. Disponível em: <www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>. Acesso em: 10 ago. 2022.

ECGI. **European Corporate Governance Institute. Index of codes**, 2013. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes/all\_codes.php>. Acesso em: 21 jul. 2022.

Escola Nacional de Administração Pública (Enap); Abrucio, F. L. Disciplina 3.1: **debate contemporâneo da gestão pública** 2011. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1021>. Acesso em: 28 set. 2022.

FERREIRA, Dimas E. S. Experiências recentes de controle social sobre o processo de orçamentação pública municipal no Brasil. Tema: **Tributação, orçamentos e sistemas de informação sobre a administração pública**. Monografia 2a colocada no XI Prêmio Tesouro Nacional. Brasília, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, R. C.; MARTINS, H. F. **Tendências e perspectivas da administração pública no Brasil**. Revista de Pesquisa em Políticas Públicas, jul. 2013. 1 ed.

REPÚBLICA, CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA. **Guia da Política De Governança Pública**. Casa Civil da Presidência da República, Brasília, ano 2018, Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 28 jul. 2022.

HUNTER, James. **O monge e o executivo**: Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**, BRASIL, 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em: 22 jul. 2022.

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mato Grosso do Sul IBGE cidades** – Censo demográfico, MS, 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/panorama>>. Acesso em: 19 out. 2022.

IFAC. International Federation of Accountants. **Governance in the public sector: a governing body perspective**. In International public sector study nº 13, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

JENSEN, Michael. **A theory of the firm: governance, residual claims and organizational forms**. 1. ed. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001.

Kissler, L.; Heidemann, F. G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** RAP, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, maio/jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n3/31252.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências: Liderança e cultura organizacional**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAVILLE, Christian; Dionne, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed: Belo Horizonte: Editora UFMQ 1999. 339 p.

Legislação Informatizada - **DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017**. <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>.

LYNN, L. E., Jr., & Malinowska, A. (2018). **How are patterns of public governance changing in the US and the EU? It's complicated**. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 20(1), 36-55.

MASSEY, A.; JOHNSTON-MILLER, K. **Governance: public governance to social innovation? Policy & Politics**, v. 44, n. 4, p. 663-675, out. 2016.

MARTINS, Humberto F.; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro**. *Administração Pública e Gestão Social*, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 109–134, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>>. Acesso em: 10 out. 2022.

MCKINSEY, C.; KORN/FERRY, I. **Panorama de Governança Corporativa no Brasil**, 2001. Disponível em: <[http://www.ecgi.org/codes/documents/kf\\_mck\\_governan.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/kf_mck_governan.pdf)>

NUNES, Ginete C.; NASCIMENTO, Maria Cristina D.; LUZ, Maria Aparecida C.A. **Pesquisa Científica: conceitos básicos**. *Id on Line Revista de Psicologia*, Fevereiro de 2016, vol.10, n.29. p.144-151. ISSN 1981-1179. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390/527>.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Avaliação da OCDE sobre o sistema e integridade da administração pública federal brasileira**, 2011. Disponível em:

[www.cgu.gov.br/publicacoes/AvaliacaoIntegridadeBrasileiraOCDE/AvaliacaoIntegridadeBrasileiraOCDE.PDF](http://www.cgu.gov.br/publicacoes/AvaliacaoIntegridadeBrasileiraOCDE/AvaliacaoIntegridadeBrasileiraOCDE.PDF).

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**, 2004. Disponível em: [www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf](http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf).

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. Administração Pública, Rio de Janeiro: SciELO, p. 1264-1290, 30 abr. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612136179>>. Acesso em: 29 jul. 2022.

PAINES, A. T.; AGUIAR, M. R. V.; PINTO, N. G. M. **A governança no setor público segundo a Ifac: uma análise dos Institutos Federais da região Sul do Brasil**. Nucleus, v. 15, n.1, p. 351-366, abr. 2018.

PLATT NETO, ORION A. et al. **Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira**. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 75-94, jan./mar. 2007.

RAQUEL, I.; BELLEN, H. M. V. **Contribuição à concepção da governança pública: uma análise a partir da visão dos especialistas**. In: XXXVI Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, 2012. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_APB1003.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_APB1003.pdf)>. Acesso em: 29 set. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **REFERENCIAL BÁSICO de GOVERNANÇA: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília, Brasil, 2014. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_2\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF)>. Acesso em: 5 ago. 2022.

SLOMSKI, V.; MELLO, G. R.; TAVARES FILHO, F.; MACEDO, F. Q. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

STREIT, R. E.; KLERING, L. R. **Governança pública sob a perspectiva dos sistemas complexos**. In: Encontro Nacional de Estudos em Gestão Pública e Governança. Salvador, 2004. Anais... Salvador, 2004.

VANDENABEELE, W; BREWER, G. A.; RITZ, A. **Past, present and future of public service motivation research**. Public Administration, v. 92, p. 779-89, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 7. Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

## APÊNDICE A

### APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZADO NA COLETA DE DADOS

Roteiro de entrevista semiestruturada.

A referida entrevista foi realizada com o Controlador Geral de Município de Ladário, possibilitando obter informações e acesso aos documentos que deram mais amparo para a construção das Diretrizes de Governança dentro das particularidades do município, a seguir se apresenta o roteiro utilizado na entrevista semiestruturada.

#### UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL-CPAN CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

#### TEMA – PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA GOVERNANÇA PÚBLICA A NÍVEL MUNICIPAL

Data:01/0/2022

**Pesquisador: SCARLAT DA SILVA BLONDET** - Acadêmico do 4º ano do Curso de Administração.

Professora Orientadora: Roosiley dos Santos Souza

Observação: Sr. (Sra.) participante – sua imagem será preservada. As informações prestadas neste questionário serão resguardadas com o devido sigilo.

#### ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

##### 1 – Iniciação

- a) A Prefeitura tem um ato normativo que institui a Política de Governança?
- b) Atualmente a Prefeitura Municipal de Ladário conta com um organograma atualizado disponível?

##### 2 – Planejamento

- a) Onde ficam disponibilizados os documentos que dispõem dos regulamentos do município? Qualquer pessoa pode ter acesso?
- b) Quem são os responsáveis pelo planejamento dos regulamentos?

### 3 – Encerramento

- a) Qual a importância da construção de Diretrizes de Governança Pública?

**APÊNDICE B**

**DIRETRIZES DE GOVERNANÇA MUNICIPAL PARA O MUNICÍPIO DE  
LADÁRIO (MS)**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DO PANTANAL  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO



**ANEXO A - DECLARAÇÃO E TERMO DE AUTENTICIDADE DE AUTORIA PRÓPRIA**

Eu, Scarlat da Silva Blondet, inscrito no RGA nº 2019.0547.046-0, acadêmico(a) do curso de Administração/CPAN, regularmente matriculado na disciplina *Trabalho de Conclusão de Curso*, ano 2022, declaro que o trabalho “**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA GOVERNANÇA PÚBLICA A NÍVEL MUNICIPAL**”, foi por mim elaborado e integralmente redigido por mim, não contendo qualquer cópia, colagem ou qualquer outro processo de inserção que configure o delito de plágio ou autoria de terceiros. Em caso de quaisquer indícios de plágio, terei que responder/esclarecer à banca avaliadora e, caso não se justifique, serei considerado reprovado na referida disciplina.

Assim, firmo a presente declaração, demonstrando minha plena consciência sobre os efeitos caso venha a configurar o crime de plágio ou violação de direitos autorais.

Corumbá-MS, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

---

Scarlat da Silva Blondet  
CPF: 182.254.677-01  
RG: 29.282.303-6 DETRAN/RJ



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



### ATA DE DEFESA DE TCC

Aos 16 dias do mês de novembro de 2022, às 16 horas e 30 minutos, em sessão pública, na Unidade II do Campus do Pantanal da UFMS, na presença da Banca Examinadora presidida pelo(a) Docente Roosiley dos Santos Souza e composta pelos examinadores Dirce Sizuko Soken e Leonardo de Oliveira Dresch, o(a) discente Scarlat da Silva Blondet apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Proposta de um guia para governança pública a nível municipal", como requisito curricular indispensável à obtenção do título de Bacharel em Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela aprovação do trabalho divulgando o resultado formalmente ao discente e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei esta ata assinada por mim, pelo discente e pelos demais examinadores.

Observações:

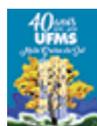
Orientador(a): Roosiley dos Santos Souza. Assinatura.

Examinador(a): Dirce Sizuko Soken. Assinatura.

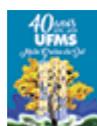
Examinador(a): Leonardo de Oliveira Dresch. Assinatura.

Discente: Scarlat da Silva Blondet. Assinatura.

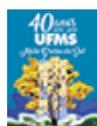
Corumbá/MS, 16 de novembro de 2022.



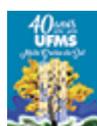
Documento assinado eletronicamente por **Roosiley dos Santos Souza, Professora do Magistério Superior**, em 21/11/2022, às 20:27, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Dirce Sizuko Soken, Professora do Magistério Superior**, em 22/11/2022, às 10:27, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Scarlat da Silva Blondet, Usuário Externo**, em 22/11/2022, às 10:31, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Leonardo de Oliveira Dresch, Professor do Magisterio Superior**, em 22/11/2022, às 11:01, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufms.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3683079** e o código CRC **68F3EF98**.

---

## COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

Av. Rio Branco, 1270

Fone:

CEP 79304-020 - Corumbá - MS

---

**Referência:** Processo nº 23449.000665/2021-92

SEI nº 3683079



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



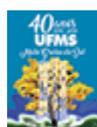
### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Eu, Scarlat da Silva Blondet, discente regularmente matriculado(a) sob RGA nº 2019.0547.046-0 no Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, Corumbá-MS, autorizo que a IES divulgue a obra intitulada: "Proposta de um guia para governança pública a nível municipal" Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, defendido e aprovado em 16/11/2022. Autorizo a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, a disponibilizar na rede mundial de computadores (Internet) e no repositório institucional, permitindo a reprodução, por meio eletrônico dessa obra, a partir da data de defesa.

Corumbá-MS, 16 de novembro de 2022.

---

Assinatura do(a) discente.



Documento assinado eletronicamente por **Scarlat da Silva Blondet, Usuário Externo**, em 22/11/2022, às 10:31, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufms.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3683081** e o código CRC **655FB7FE**.

### COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

Av. Rio Branco, 1270

Fone:

CEP 79304-020 - Corumbá - MS

---

Referência: Processo nº 23449.000665/2021-92

SEI nº 3683081