



By @kakashi_copiador

Índice

1) Governabilidade. Governança. Accountability	3
2) Questões Governabilidade. Governança. Accountability - CESGRANRIO	61
3) Questões Governabilidade. Governança. Accountability	69

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



 **YouTube**
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! ☺

Sumário

Governabilidade, Governança e Accountability.....	4
1 – Governabilidade	4
2 – Governança	7
2.1 – Origem da Governança.....	10
2.2 – Princípios da Boa Governança Pública.....	13
2.3 – Funções da Governança (Atividades Básicas).....	19
2.4 – Governança no Brasil.....	21
2.5 – Sistema de Governança e Instâncias de Governança	23
2.6 – Diretrizes para a Boa Governança.....	26
2.7 – Mecanismos para o exercício da governança pública	30
2.8 – Níveis de Análise da Governança	31
3 – Governabilidade x Governança	31
4 – Governança Corporativa	33
4.1 – Princípios da Governança Corporativa.....	35
4.2 – Governança Corporativa no Setor Público	37
5 – Accountability.....	38
5.1 – Dimensões da Accountability	41
5.2 – Tipos de Accountability	42
6 – Leitura Complementar – Práticas de Governança	47
Resumo Estratégico	55

GOVERNABILIDADE, GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY

1 – Governabilidade

Para Matias-Pereira¹ **governabilidade** se refere à **capacidade política** de governar; ou seja, a governabilidade é resultante da **relação de legitimidade** do Estado (e do seu Governo) com a sociedade.



Legitimidade é a **aceitação** e o **reconhecimento** da autoridade (do poder) de um governo.

A governabilidade se refere às **condições sistêmicas gerais** por meio das quais se dá o **exercício do poder** em determinada sociedade, tais como: as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os Poderes, o sistema de intermediação de interesses, os sistemas partidários, etc.

De acordo com Diniz², o conceito de governabilidade apresenta **três dimensões**:

- capacidade do governo para **identificar problemas críticos** e **formular políticas adequadas** ao seu enfrentamento;
- capacidade governamental de **mobilizar os meios e recursos necessários** à **execução** dessas políticas, bem como à sua **implementação**; e
- capacidade **liderança do Estado**, sem a qual as decisões tornam-se inócuas.

Portanto, a governabilidade representa um **conjunto de atributos** que são essenciais ao exercício do governo. Sem esses atributos essenciais, o poder não conseguirá ser devidamente exercido.

¹ MATIAS-PEREIRA, José. *Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.81

² DINIZ (1995) *apud* GONÇALVES, Alcindo. *O Conceito de Governança*. Conpedi: Manaus. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/078.pdf>



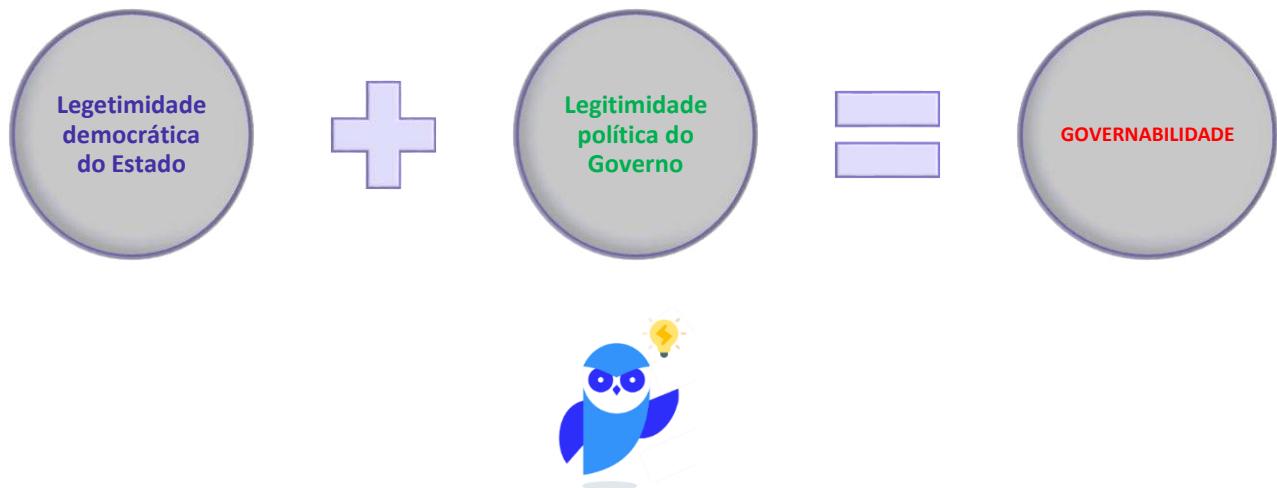
Vejamos, a seguir, mais alguns conceitos de governabilidade, na visão de renomados autores:

Governabilidade consiste no poder que um governo possui para governar, que advém de sua **legitimidade democrática** e do **apoio (legitimidade política)** que esse governo possui da sociedade civil³.

Governabilidade se refere às **condições do ambiente político** em que se efetivam as ações do **sistema de governança**, que podem gerar **legitimidade** das ações empreendidas, credibilidade e imagem pública positiva⁴.

Governabilidade refere-se ao **poder político** em si, que deve ser **legítimo** e contar com o **apoio** da população e de seus representantes⁵.

Conforme se observa, a **governabilidade** é formada pelo binômio: **legitimidade democrática do Estado + legitimidade política do Governo**.



“Como assim, Stefan?”

Por exemplo. Imagine o caso do Brasil. Com o advento da Redemocratização do Estado e da Constituição Federal de 1988, o Brasil passou a ter a **Legitimidade Democrática** do Estado (ou seja,

³ PDRAE (1995)

⁴ DIAS, Reinaldo. *Gestão pública: aspectos atuais e perspectivas para atualização*, São Paulo: Atlas, 2017. p.150

⁵ PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.178

a população participa do processo de escolha dos governantes). Portanto, uma “parte” dessa equação já estava preenchida.

Contudo, na recente história do Brasil, vimos (e ainda vemos) diversos problemas relacionados à **Legitimidade Política** de Governo. Em outras palavras, apesar de sermos um Estado Democrático, por diversas vezes pudemos observar problemas relacionados à capacidade dos governantes de articularem suas posições com o povo.

São situações em que não se discutem aspectos relacionados ao pleito eleitoral (legitimidade democrática). Contudo, são situações em que a **Legitimidade Política** do Governo se encontra abalada; isso é, situações em que o governo já não possui mais o **apoio do povo**.

Nesse sentido, a equação fica incompleta (uma vez que não há a Legitimidade Política). Portanto, pode-se dizer que, nestas situações, o governo **perde a sua governabilidade**.

Cabe ressaltar que o problema da governabilidade também pode decorrer das **dificuldades do governo de articular suas políticas** com o **Congresso Nacional**. Ou seja, da **falta de apoio do Poder Legislativo**.



Em resumo, a **governabilidade** se refere às **condições sistêmicas** gerais por meio das quais se dá o **exercício do poder** em determinada sociedade. É um conceito associado à **capacidade política** de governar e à **legitimidade**.

Nesse sentido, se um Governo possui o **apoio do povo** e do **Poder Legislativo** para governar, ele possui governabilidade.



(FUNDATÉC – AL-RS – Analista Legislativo – 2018 - ADAPTADA)

A capacidade política, resultado da legitimidade do gestor público, refere-se à governabilidade.

Comentários:

Isso mesmo! A governabilidade se refere à **capacidade política** de governar, resultante da relação de **legitimidade** do Estado (e do seu Governo) com a sociedade.

Gabarito: correta.

2 – Governança

A **governança**, por sua vez, decorre da **capacidade financeira e administrativa**, em sentido amplo, do governo realizar políticas públicas⁶. Ou seja, envolve a **capacidade da ação** do Governo de **implantar políticas públicas** e atingir metas coletivas.

Em outras palavras, a governança se refere às **capacidades técnicas, financeiras e gerenciais** do Governo de **implementar as políticas públicas**.

De acordo com o Banco Mundial (1992), **governança** é “a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos **recursos econômicos** e **sociais** do país, com vistas ao **desenvolvimento**”.

Segundo o TCU⁷, são apresentados **três aspectos** distintos de governança:

-a forma de regime político;

-o processo pelo qual a **autoridade é exercida** na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país, em prol do desenvolvimento; e

-a **capacidade** dos governos de **conceber, formular e implementar políticas** e exercer suas funções.

De acordo com a Corte de Contas Federal, para que as funções de governança sejam executadas de forma satisfatória, alguns **mecanismos** devem ser adotados: a **liderança**, a **estratégia** e o **controle (accountability)**.

⁶ MATIAS-PEREIRA, José. *Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.81

⁷ PORTARIA-TCU Nº 230 DE 25 DE AGOSTO DE 2014.



Vejamos, a seguir, mais alguns conceitos de **governança pública**:

Governança envolve o modo/forma pelo qual o Governo se **organiza** para prestar serviços à sociedade; o modo/forma de **gestão dos recursos públicos**; o modo/forma como divulga suas informações; o modo/forma como se relaciona com a sociedade civil e o modo/forma como constrói os arranjos/acordos institucionais necessários.

Governança Pública é a compreendida como a **capacidade de governar, capacidade de decidir e implementar políticas públicas** que atendam às necessidades da população, preservando o **equilíbrio de poder e interesses** entre governo, administração pública e sociedade/cidadãos.

Governança no setor Público é um 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 sociedade⁸.

Governança Pública diz respeito à **capacidade** de ação estatal na **implementação** das políticas e na **consecução das metas coletivas**. Implica expandir e aperfeiçoar os meios de interlocução e de administração dos **conflictos de interesses**, fortalecendo os mecanismos que garantam a responsabilização pública dos governantes. Governança refere-se, enfim, à capacidade de **inserção do Estado na sociedade**, rompendo com a tradição de governo fechado e enclausurado na alta burocracia governamental⁹.

Governança comprehende a **estrutura** (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) posta em prática para garantir que os **resultados** pretendidos pelas **partes interessadas** sejam **definidos e alcançados**¹⁰.

Governança em políticas públicas se refere aos **arranjos institucionais** que condicionam a forma pela qual as políticas são **formuladas, implementadas e avaliadas**, em benefício da sociedade¹¹.

⁸ TCU, Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2^a versão, Brasília: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>

⁹ DINIZ, Eli. *Globalização, Estado e Desenvolvimento: dilemas do Brasil no novo milênio*. Rio de Janeiro, Editora FGV:2017.

¹⁰ IFAC (2013) *apud* TCU, Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2^a versão, Brasília: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>

¹¹ TCU (2014)



Em suma, a **governança** trata-se da **forma** pela qual o Governo **exerce o seu poder**; ou ainda, a forma com que os **recursos** do Estado são **gerenciados** pelo Governo.

Trata-se da **capacidade** do Governo de **formular e implantar políticas públicas**.



(UNIFAL-MG – UNIFAL-MG – Assistente em Administração – 2018)

A governança pública cada vez mais vem sendo cobrada dos entes da Administração Pública. Prova disso é que, no ano de 2016, o Ministério do Planejamento, com o Ministério da Transparência e da Controladoria Geral da União, emitiram uma Instrução Normativa Conjunta tratando sobre o assunto. O referido normativo prevê que são princípios de uma boa governança: a liderança, a integridade, a responsabilidade, o compromisso, a transparência e a accountability. Posto isso, qual é a melhor definição para a chamada governança pública?

- É a capacidade que determinado governo tem para formular e implementar suas políticas.
- É uma medida necessária para permitir que o governo possa atender de forma adequada às demandas da sociedade.
- São as condições substantivas e materiais do exercício do poder e de legitimidade do Estado e do seu governo derivada da sua postura diante da sociedade civil e do mercado.

d) É o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os gestores governamentais a prestar contas de suas ações, garantindo maior transparência e exposição pública das políticas públicas.

Comentários:

Governança consiste na **capacidade** do Governo de **formular e implantar políticas públicas**.

O gabarito é a letra A.

2.1 – Origem da Governança

De acordo com um documento chamado **Referencial Básico de Governança**, produzido pelo TCU¹², “a origem da governança está associada ao momento em que organizações deixaram de ser geridas diretamente por seus proprietários (p. ex. donos do capital) e passaram à administração de terceiros, a quem foi delegada autoridade e poder para administrar recursos pertencentes àqueles. Em muitos casos há divergência de interesses entre proprietários e administradores, o que, em decorrência do desequilíbrio de informação, poder e autoridade, leva a um potencial conflito de interesse entre eles, na medida em que ambos tentam maximizar seus próprios benefícios”.

Para melhorar o desempenho organizacional, reduzir conflitos, alinhar ações e trazer mais segurança para proprietários, foram realizados estudos e desenvolvidas múltiplas **estruturas de governança**.”

Portanto, podemos dizer que a governança surgiu com objetivo de evitar a chamada “**Teoria da Agência**” (ou “**Conflito de Agência**” ou “**Teoria Principal-Agente**”).



“**Teoria da agência?** O que é isso, Stefan?”

O Conflito de Agência (ou Teoria **Principal-Agente**) pode ser definido como a possibilidade de divergência de interesses que ocorre entre os acionistas (proprietários-principal) e os gestores/administradores (agente) de uma organização, onde cada um tenta obter vantagens “em cima” do outro.

¹² TCU, Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2ª versão, Brasília: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>

Em outras palavras, é o conflito de interesses que ocorre entre os sócios (proprietários) e os gestores (administradores) de uma empresa.

Vejamos um exemplo para facilitar o entendimento:

Imagine que você ganhou 2 milhões de reais na mega sena, e decidiu parar de estudar para concursos. Você decidiu que irá abrir uma sorveteria!

Como você não está afim de “colocar a mão na massa”, você contrata uma pessoa para administrar a sua sorveteria. Vocês firmam um contrato, e essa pessoa passará a receber 2 mil reais mensais para administrar a sua sorveteria. Na verdade, você só está entrando com o “dinheiro”, e quer auferir os lucros da sorveteria.

O que acontece, é que pode ocorrer um conflito de interesses entre você (proprietário, **principal**) e o administrador (gestor, **agente**) que você contratou para administrar a sorveteria.

Pode chegar algum momento em que o administrador comece a pensar que merece ganhar mais dinheiro do que você, pois você nunca aparece na sorveteria, enquanto ele está todos os dias na sorveteria, trabalhando de finais de semana, feriados, etc.

Isso é um grande problema, pois o administrador tem **muito mais informações** sobre a sorveteria do que você. Isso é o que chamamos de **assimetria de informação**.

Então, como o controle da venda de sorvetes é totalmente manual (as vendas são lançadas em uma planilha de papel), o administrador decide começar a “roubar” o dinheiro que entra na sorveteria. Por exemplo, ao invés de ele registrar na planilha os 100 sorvetes que foram vendidos durante o dia, ele lança na planilha que foram vendidos apenas 60 sorvetes (e pega para ele o dinheiro referente à venda dos outros 40 sorvetes).

Pois é, meu amigo! O **conflito de agência** surge exatamente nesse momento: quando o **agente** (o administrador da sorveteria) busca a **maximização pessoal**, em detrimento do **principal** (você).

Isso acontece pois o **agente** (administrador) **nem sempre administra** o negócio de acordo com os **interesses dos “proprietários-principal”**, e os **“proprietários-principal”**, por sua vez, não dispõem de todas as **informações relevantes que os agentes possuem (assimetria de informação)**; portanto, não conseguem controlar adequadamente as ações do agente.

“Nossa, Stefan! E o que pode ser feito para evitar esse conflito de agência?”

É aí que entram os **mecanismos/estruturas de governança**! Eles surgem no intuito de melhorar o desempenho organizacional, reduzir conflitos, alinhar ações e trazer mais segurança para os “**proprietários-principal**”.

No nosso exemplo, um tipo de estrutura de governança seria um software de controle de estoques e de vendas, para evitar que o administrador “roube” o dinheiro da venda de sorvetes. Esse tipo de

software funcionaria como um mecanismo de controle que aumentaria a segurança, reduziria os conflitos e melhoraria o desempenho da organização; ou seja, aperfeiçoaria a governança.



Conflito de Agência: Conflito de Interesses (Divergência de Interesses) que ocorre entre os administradores/gestores (**agente**) da organização e os sócios/acionistas (**principal**).

Assimetria de Informação: Divergência entre o **grau e quantidade** de informações que as partes possuem. O **agente** possui mais informações que o **principal**.

"Entendi, Stefan! Mas, me diga uma coisa: a Teoria da Agência também ocorre no setor público?"

Excelente pergunta, meu amigo!

Sim! O Conflito de Agência **também ocorre no setor público**.

A diferença é que no setor público o “**principal**” é a **sociedade/cidadãos** e os “**agentes**” são os **Governos**, os **Políticos** e os **Altos Gestores**.

Nesse sentido, as “**estruturas de governança**” do setor público são todos os órgãos que buscam controlar a atuação dos **agentes** (dos **representantes do povo**), para que eles atuem de acordo com os interesses do **principal** (da **sociedade**). Dentre esses Órgãos podem-se citar: Tribunais de Contas, Ministério Público, entre outros.



(FGV – IMBEL – Supervisor - Administrador – 2021)

Ao eleger representantes por meio do voto, a população espera que eles promovam políticas que sirvam ao interesse da sociedade. No decorrer dos respectivos mandatos, no entanto, nem sempre esses representantes cumprem com o prometido, buscando muitas vezes maximizar os interesses pessoais em detrimento dos sociais.

Com base na literatura sobre governança pública, assinale a opção que apresenta como é

conhecido esse desalinhamento.

- a) Conflito de agência.
- b) Accountability.
- c) Problema dos feixes de contrato.
- d) Externalidades positivas.
- e) Free-riders.

Comentários:

O enunciado descreveu o conceito de **Conflito de Agência**. Ou seja, Conflito de Interesses (Divergência de Interesses) que ocorre entre os políticos/altos gestores (agente) e os cidadãos (principal).

O gabarito é a letra A.

(CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

A governança pública é um mecanismo para evitar conflitos de agência entre cidadãos (principais) e servidores públicos (agentes).

Comentários:

Isso mesmo! A governança é um mecanismo que tem, como um de seus objetivos, evitar o Conflito de Agência. De fato, no setor público, os cidadãos são os “principais”, e os governantes/servidores públicos são os “agentes”.

Gabarito: correta.

2.2 – Princípios da Boa Governança Pública

De acordo com Canotilho (2006), a **boa governança** significa a “**condução responsável** dos assuntos do Estado em todas as esferas: governo/administração, legislativo e judiciário”.

O autor destaca, ainda, **cinco princípios** da boa governança. São eles:

Transparéncia.

Coerência, entre as diversas políticas do Estado.

Negociação e participação.

Eficácia, como resposta às necessidades sociais.

Democracia participativa, envolvendo cidadãos e associações representativas.

Já para Matias-Pereira¹³, uma boa governança pública está apoiada em **quatro princípios**:

Relações éticas: consiste na ideia de que os governos adotem ações que visem ao **interesse da coletividade / interesse público** (e não interesses pessoais).

Conformidade, em todas as suas dimensões: trata-se de agir **conforme a lei e as normas determinam**.

Transparência: é indispensável para permitir que os responsáveis pela gestão pública sejam **controlados** pela sociedade. Ela contribui de forma indireta para a boa governança.

Prestação de Contas Responsável (Accountability).

De acordo com o Banco Mundial, são **princípios da boa governança**¹⁴:

Transparência: Caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros.

Equidade: Promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis - liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros -, políticos e sociais - saúde, educação, moradia, segurança.

Accountability: Trata-se da obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades.

Responsabilidade: Diz respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

¹³ MATIAS-PEREIRA, José. *Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.88-89

¹⁴ TCU, *Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública*, 2ª versão, Brasília: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>

Legitimidade: princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público e o bem comum foram alcançados. Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo.

Eficiência: é fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Probidade: trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança.

Por fim, de acordo com o **Decreto n.º 9.203/2017** (que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional), são **princípios da governança pública**:¹⁵

-**Capacidade de resposta**;

-**Integridade**;

-**Confiabilidade**;

-**Melhoria regulatória**;

-**Prestação de contas e responsabilidade**; e

-**Transparéncia**.

¹⁵ BRASIL. Decreto n.º 9.203/2017. *Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*.



ESQUEMATIZANDO!

Princípios da Boa Governança Banco Mundial	Princípios da Boa Governança Canotilho	Princípios da Boa Governança Matias-Pereira	Princípios da Governança Pública Decreto n.º 9.203/2017
Transparência	Transparência	Relações Éticas	Capacidade de resposta
Equidade	Coerência	Conformidade	Integridade
Accountability	Negociação e Participação	Transparência	Confiabilidade
Responsabilidade	Eficácia	Prestação de Contas Responsável (Accountabilty)	Melhoria regulatória
Legitimidade	Democracia Participativa	-	Prestação de contas e responsabilidade
Eficiência	-	-	Transparência
Probidade	-	-	-



(UFG – Câmara de Goiânia – Assessor Técnico Legislativo - 2018)

Uma boa governança pública deve estar baseada em quatro princípios, sendo eles as relações éticas, a conformidade, a transparência e

- a) a entidade.
- b) a anualidade.
- c) a prestação de contas responsável.
- d) a periodicidade.

Comentários:

Para responder essa questão, o aluno deveria conhecer os princípios da boa governança elencados por Matias-Pereira. Vejamos:

- Relações éticas
- Conformidade, em todas as suas dimensões
- Transparência

-Prestação de Contas Responsável (*Accountability*).

O gabarito é a letra C.

(IDECAN – MS – Contador - 2017)

“Uma boa governança pública, à semelhança da corporativa, está apoiada em princípios, ao qual as entidades do setor público devem aderir para efetivamente aplicar os elementos de governança corporativa visando alcançar as melhores práticas.” Os princípios a que o texto se refere são, EXCETO:

- a) Oratória.
- b) Transparência.
- c) Relações éticas.
- d) Prestação responsável de contas.
- e) Conformidade em todas as suas dimensões.

Comentários:

A questão se baseou nos princípios da boa governança enumerados por Matias-Pereira. Vejamos:

- Relações éticas
- Conformidade, em todas as suas dimensões
- Transparência
- Prestação de Contas Responsável (*Accountability*).

Portanto, a única alternativa que não traz um dos princípios acima dispostos é a letra A.

O gabarito é a letra A.

(UFRJ – UFRJ – Assistente em Administração - 2015)

No Brasil, a abordagem do Tribunal de Contas de União (TCU) à governança pública sustenta-se em alguns princípios advindos da governança corporativa e dos conflitos agente-principal. Dentre esses princípios, destaca-se aquele relacionado ao dever dos servidores públicos de demonstrar confiança, integridade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão, ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos.

O princípio de governança acima descrito denomina-se:

- a) equidade
- b) probidade
- c) legitimidade
- d) transparência
- e) responsabilidade.

Comentários:

Essa questão se baseou nos princípios arrolados pelo Banco Mundial.

Dentre eles, é o princípio da **probidade** que consiste no dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos.

O gabarito é a letra B.

(FADESP – SEFA-PA – Fiscal - 2022)

O Decreto Nº 9.203/2017 dispõe sobre política de governança da administração pública federal. São princípios da governança pública:

- I. Transparência;
- II. Confiabilidade;
- III. Qualidade do serviço público;
- IV. Engajamento no trabalho;
- V. Prestação de contas.

Estão corretos os itens

- a) I, III e IV apenas.
- b) I, II e V apenas.
- c) I, II e IV apenas.
- d) II, III e V apenas.

e) II, III e IV apenas.

Comentários:

Essa questão se baseou nos princípios elencados pelo Decreto n.º 9.203/2017, quais sejam:

- Capacidade de resposta;
- Integridade;
- Confiabilidade;**
- Melhoria regulatória;
- Prestação de contas** e responsabilidade; e
- Transparência.**

O gabarito é a letra B.

2.3 – Funções da Governança (Atividades Básicas)

De acordo com o Referencial Básico de Governança¹⁶, as **funções básicas (atividades básicas / funções principais)** da **governança** são:

- Avaliar**, com fundamento em evidências, o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e os almejados. É necessário avaliar para poder direcionar.
- Dirigir** (dirigir), priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos. O direcionamento dá os critérios para o monitoramento
- Monitorar** os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. O monitoramento gera insumos para a avaliação.

O Referencial elenca, ainda, algumas outras funções (“secundárias”) da governança¹⁷:

¹⁶ Extraído de TCU, Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3ª versão, Brasília: 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>

- 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 **transparência** e a **accountability**.

2.3.1 Atividades Básicas de Gestão

O Referencial Básico de Governança¹⁸ destaca, ainda, as **atividades básicas de gestão**:

- Planejar**: dada a direção, as prioridades e os objetivos, quais são os passos para chegar lá?
- Executar**: colocar o plano para funcionar e gerar resultados de políticas e serviços
- Controlar**: como estão os indicadores de eficácia e de eficiência? como lidar adequadamente com os riscos de não cumprir as metas?



(CG-UFG – SANEAGO-GO – Administrador - 2018)

A governança de órgãos e entidades da administração pública envolve três funções básicas, alinhadas às tarefas sugeridas pela ISO/IEC 38500:2008, que são:

¹⁷ TCU, Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2^a versão, Brasília: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>

¹⁸ Extraído de TCU, Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3^a versão, Brasília: 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>

- a) organizar, dirigir e controlar.
- b) avaliar, direcionar e monitorar.
- c) motivar, treinar e gerenciar.
- d) planejar, controlar e executar.

Comentários:

De acordo com o Referencial Básico de Governança, as funções básicas da governança são:

- Avaliar** o ambiente, o desempenho e os resultados atuais e futuros.
- Direcionar** e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando às funções organizacionais às necessidades das partes interessadas, e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos.
- Monitorar** os resultados, o desempenho e o cumprimento das políticas e planos, comparando-os com as metas anteriormente estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

O gabarito é a letra B.

2.4 – Governança no Brasil

No Brasil, a governança ganhou destaque com o **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**, de 1995.

De acordo com PDRAE¹⁹, a reforma buscava “reforçar a governança - a capacidade de governo do Estado - através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma **administração pública gerencial**, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão.”

O PDRAE destaca que o governo brasileiro **não carecia de “governabilidade”**, (ou seja, de poder para governar), dada sua **legitimidade democrática** e o **apoio** com que conta na sociedade civil. Entretanto, enfrentava um **problema de governança**, na medida em que sua **capacidade de implementar as políticas públicas é limitada** pela **rigidez e ineficiência** da máquina administrativa.

¹⁹ BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Plano Diretor da Reforma do Estado*. Brasília, Presidência da República: 1995.

O que ocorre é que a **redemocratização** do País (iniciada em 1985, com o fim da ditadura militar), e o advento da CF/88, conferia **governabilidade** ao governo. Ou seja, a população apoiava o governo e o via como um governo “legítimo”.

Por outro lado, faltava ao governo a capacidade de gerenciar adequadamente os recursos, no sentido de atender às demandas da população. Portanto, o governo carecia de **governança**.

De acordo com a Agenda Nacional de Gestão Pública²⁰, o Brasil ainda enfrenta **problemas de governança**, relacionados especialmente a três aspectos:

Relação entre o Estado, o setor privado e a sociedade civil: A relação do Estado com o setor privado e a sociedade civil carece de institucionalidade. Ou seja, ainda há problemas na relação entre Estado, setor privado e sociedade civil.

Participação e organização da sociedade civil: Deficiência dos mecanismos de organização e participação da sociedade civil nas políticas públicas.

Informação: Ainda há um **acesso limitado** a informações públicas. Mesmo com o advento da Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527/2011), grande parte da população ainda tem dificuldades em entender o funcionamento e as informações relacionadas ao Estado.

Nesse sentido, a Agenda Nacional de Gestão Pública²¹ elenca algumas **soluções** para enfrentar esses problemas, e **aprimorar a governança**. São elas:

Participação, transparência e controle social: Garantia de mecanismos e instituições capazes de prover transparência, participação e controle social nas atividades prestadas pelo poder público.

Engajamento privado: Engajamento privado na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

Coordenação: Coordenação horizontal e vertical dos órgãos de governo.

Informação: Divulgação permanente de informações e análises da qualidade da administração pública para fomentar o conhecimento sobre as ações e os impactos dos programas governamentais.

²⁰ Ministério do Planejamento, SAE. **Agenda Nacional de Gestão Pública**. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/091207_seges_agenda_gestao-1.pdf/@download/file/091207_SEGES_agenda_gestao.pdf

²¹ Ministério do Planejamento, SAE. **Agenda Nacional de Gestão Pública**. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/091207_seges_agenda_gestao-1.pdf/@download/file/091207_SEGES_agenda_gestao.pdf



(CESPE – CGM-João Pessoa – Técnico Municipal de Controle Interno - 2018)

Governança no setor público é um tema inovador que foi introduzido no Brasil, a partir de 2007, após a harmonização internacional contábil.

Comentários:

Nada disso! No Brasil, a governança ganhou destaque com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (**PDRAE**), de **1995**.

Gabarito: errada.

2.5 – Sistema de Governança e Instâncias de Governança

O Referencial Básico de Governança²² destaca que para garantir que uma organização atenda aos interesses do principal, o IBGC (2015) recomenda um **conjunto de práticas**, por meio do Código Brasileiro de Governança Corporativa, a serem realizadas por agentes de governança, tais como:

- transparência;
- política de relacionamento com partes interessadas;
- avaliação de desempenho da alta administração;
- independência da auditoria interna;
- gerenciamento de riscos; e
- promoção de valores éticos e padrões de conduta

De acordo com o Referencial Básico de Governança, o “**sistema de governança** reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter **boa governança**.²³

Nesse sentido, o Referencial destaca que o **sistema de governança** envolve.²⁴

²² Extraído de TCU, Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3^a versão, Brasília: 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>

²³ TCU, Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2^a versão, Brasília: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>

-as estruturas administrativas (**instâncias**)

-os processos de trabalho

-os instrumentos (ferramentas, documentos, etc.)

-o fluxo de informações

-o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização.

De forma simplificada, o Referencial prevê que o **sistema de governança** pode ser representado da seguinte maneira:²⁵



De acordo com o TCU, portanto, no Sistema de Governança destacam-se algumas **instâncias**:

Instâncias externas de governança: são responsáveis pela **fiscalização**, pelo **controle** e pela **regulação**. São **autônomas** e **independentes**, não estando vinculadas apenas a uma

²⁴ Extraído de TCU, Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3^a versão, Brasília: 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>

²⁵ Extraído de TCU, Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3^a versão, Brasília: 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>

organização (não se vinculam às organizações que são por elas governadas). **Exemplos:** Congresso Nacional e Tribunais de Contas.

Instâncias externas de apoio à governança: são responsáveis pela **avaliação, auditoria e monitoramento independente** e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança, sejam elas internas ou externas. **Exemplos:** Auditorias independentes e o “controle social organizado”.

Instâncias internas de governança: são responsáveis por **definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas**, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente. **Exemplos:** Conselhos de Administração e Alta Administração.

Instâncias internas de apoio à governança: realizam a **comunicação** entre partes interessadas **internas e externas** à administração, bem como **auditorias internas que avaliam os processos de governança e de gestão de riscos e controles internos**, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. **Exemplos:** Corregedoria, a Ouvidoria, a auditoria interna, conselho fiscal, as comissões e os comitês.

Além dessas instâncias, o Referencial Básico de Governança do TCU destaca que existem outras estruturas que contribuem para a boa governança da organização, são elas²⁶:

A **administração executiva (alta administração)**: instância interna de governança responsável por **avaliar, direcionar e monitorar, internamente**, o órgão ou a entidade. A **autoridade máxima** da organização e os **dirigentes superiores** são os agentes públicos que, normalmente, atuam nessa estrutura. Os **dirigentes superiores** (gestores de nível estratégico e administradores executivos diretamente ligados à autoridade máxima) são responsáveis por auxiliar no estabelecimento de políticas e objetivos e no provimento de direcionamento para a organização.

A **gestão tática**: responsável por **coordenar a gestão operacional** em áreas específicas. Os **dirigentes** que integram o **nível tático** da organização são os agentes públicos que, normalmente, atuam nessa estrutura (por exemplo: secretários).

A **gestão operacional**: responsável pela **execução** de processos produtivos finalísticos e de apoio. Os **gerentes**, membros da organização que ocupam cargos ou funções a partir do **nível operacional**, são os agentes públicos que, normalmente, atuam nessa estrutura (por exemplo: gerentes, supervisores, chefes).

²⁶ Extraído de TCU, Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3^a versão, Brasília: 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>



(CESPE – TCE-PR – Analista de Controle – 2016 - ADAPTADA)

As instâncias internas de governança responsáveis pela avaliação de estratégias e políticas e pelo monitoramento de conformidade estão impedidas de atuar nas situações em que desvios forem identificados.

Comentários:

A primeira parte da assertiva está correta. De fato, as instâncias internas de governança são responsáveis por definir e avaliar as políticas e a estratégia, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas. Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. Isso pois as instâncias internas **devem sim atuar nos casos em que desvios forem identificados**.

Gabarito: errada.

2.6 – Diretrizes para a Boa Governança

2.6.1 Diretrizes para a Boa Governança (CIPFA)

De acordo com CIPFA, são **diretrizes para a boa governança**²⁷:

- a) **focar o propósito** da organização em **resultados para cidadãos e usuários dos serviços**;
- b) realizar, efetivamente, as **funções e os papéis** definidos;
- c) tomar decisões embasadas em **informações de qualidade**;
- d) **gerenciar riscos**;
- e) desenvolver a **capacidade e a eficácia** do **corpo diretivo** das organizações;
- f) **prestar contas** e envolver efetivamente as partes interessadas;

²⁷ Chartered Institute of Public Finance and Accountancy CIPFA (2004) *apud* TCU, Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2^a versão, Brasília: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>

- g) ter clareza acerca do **propósito** da organização, bem como dos **resultados esperados** para cidadãos e usuários dos serviços;
- h) certificar-se de que os usuários recebem um **serviço de alta qualidade**;
- i) certificar-se de que os contribuintes recebem **algo de valor** em troca dos aportes financeiros providos;
- j) **definir claramente as funções** das organizações e as **responsabilidades** da alta administração e dos gestores, certificando-se de seu cumprimento;
- l) ser claro sobre as **relações** entre os **membros** da alta administração e a **sociedade**;
- m) ser **rígido e transparente** sobre a forma como as **decisões são tomadas**;
- n) ter, e usar, estruturas de **aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade**;
- o) certificar-se de que um **sistema eficaz de gestão de risco** esteja em operação;
- p) certificar-se de que os agentes (comissionados ou eleitos) tenham as **habilidades, o conhecimento** e a **experiência** necessários para um bom desempenho;
- q) **desenvolver a capacidade** de pessoas com responsabilidades de governo e **avaliar o seu desempenho**, como indivíduos e como grupo;
- r) **equilibrar**, na composição do corpo diretivo, **continuidade e renovação**;
- s) compreender as **relações formais e informais** de **prestações de contas**;
- t) tomar ações ativas e planejadas para **dialogar com e prestar contas à sociedade**, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas;
- u) tomar **ações ativas e planejadas** de responsabilização dos agentes;
- v) garantir que a **alta administração** se comporte de maneira **exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança**; e
- x) colocar em prática os **valores organizacionais**.

2.6.2 Diretrizes para a Boa Governança (Referencial Básico de Governança)

De acordo com o Referencial Básico de Governança²⁸, a **boa governança** é um **direito do cidadão** e, para alcançá-la em organizações públicas, é importante atender às seguintes **diretrizes**:

- a) definir formalmente e comunicar claramente os papéis e responsabilidades das instâncias internas** e de apoio à governança, e assegurar que sejam desempenhados de forma efetiva;
- b) estabelecer processos decisórios transparentes**, baseados em evidências e orientados a riscos, motivados pela equidade e pelo compromisso de atender ao interesse público;
- c) promover valores de integridade e implementar elevados padrões de comportamento**, começando pela demonstração de conduta exemplar da liderança da organização e de apoio às políticas e programa de integridade;
- d) aprimorar a capacidade da liderança** da organização, garantindo que seus membros tenham habilidade, conhecimentos e experiências necessários ao desempenho de suas funções; avaliando o desempenho deles como indivíduos e como grupo; e equilibrando, na composição da liderança, continuidade e renovação;
- e) desenvolver continuamente a capacidade da organização**, assegurando a eficácia e eficiência da gestão dos recursos organizacionais, como a gestão e a sustentabilidade do orçamento, das pessoas, das contratações e da tecnologia e segurança da informação;
- f) apoiar e viabilizar a inovação** para agregar valor público e lidar com as limitações de recursos e com novas ameaças e oportunidades;
- g) estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos**;
- h) estabelecer objetivos organizacionais alinhados ao interesse público**, e comunicá-los de modo que o planejamento e a execução das operações refletem o propósito da organização e contribuam para alcançar os resultados pretendidos;
- i) monitorar o desempenho** da organização e utilizar os resultados para identificar oportunidades de melhoria e avaliar as estratégias organizacionais estabelecidas;
- j) considerar os interesses, direitos e expectativas** das partes interessadas nos processos de tomada de decisão;
- k) implementar boas práticas de transparéncia**;

²⁸ Extraído de TCU, Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3^a versão, Brasília: 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>

I) prestar contas às partes interessadas e implementar mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes;

m) apoiar o uso das **ferramentas digitais** para aumentar e facilitar a **participação das partes interessadas** nas **decisões públicas** e aprimorar a prestação de serviços públicos;

n) promover a **simplificação administrativa**, a **modernização da gestão pública** e a **integração dos serviços públicos**, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

o) editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas **boas práticas regulatórias** e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas, sempre que conveniente.

2.6.3 Diretrizes para a Boa Governança (Decreto n.º 9.203/2017)

O **Decreto n.º 9.203/2017** (que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional), ao seu turno, destaca que são **diretrizes da governança pública**:²⁹

I - direcionar ações para a **busca de resultados para a sociedade**, encontrando **soluções tempestivas** e **inovadoras** para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a **simplificação administrativa**, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - **monitorar o desempenho e avaliar a concepção**, a **implementação** e os **resultados** das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - **articular instituições e coordenar processos** para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar **padrões elevados de conduta pela alta administração** para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

²⁹ BRASIL. Decreto n.º 9.203/2017. *Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*.

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

2.7 – Mecanismos para o exercício da governança pública

De acordo com a Corte de Contas Federal, para que as funções de governança sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados: a liderança, a estratégia e o controle (accountability).

O Decreto n.º 9.203/2017 (que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional), no mesmo sentido, destaca que são mecanismos para o exercício da governança pública:³⁰

I - liderança, que compreende 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, quais sejam:

- a) integridade;
- b) competência;
- c) responsabilidade; e

³⁰ BRASIL. Decreto n.º 9.203/2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

d) **motivação**;

II - estratégia, que 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; e

III - controle, que 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.

2.8 – Níveis de Análise da Governança

O Referencial Básico de Governança menciona que, tendo em vista que a governança não está isenta de custos e que os **mecanismos, de forma isolada, não produzem todos os resultados potencialmente esperados**, o Referencial foi criado tomando-se por base **04 níveis de análise**³¹:

-os **mecanismos de governança**;

-os **componentes**;

-as **práticas** e;

-os **itens de controle**.

3 – Governabilidade x Governança

Governabilidade e Governança são conceitos que estão inter-relacionados; isto é, estão intimamente relacionados.



“Como assim, Stefan?”

³¹ TCU, Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2^a versão, Brasília: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>

Pense em um Governo que esteja com sua **governabilidade comprometida** (em decorrência, por exemplo, da ruptura de princípios democráticos). Em outras palavras, esse Governo está sem o apoio da população, isto é, **sem governabilidade**.

Como consequência, a implementação das políticas públicas e a execução de diversos serviços públicos oferecidos por esse Estado podem ser afetados. Assim, a **governança** deste governo também ficará prejudicada.

O oposto também é verdadeiro: Pense em um Governo que esteja com a **governança prejudicada**, ou seja, o Governo não está conseguindo gerir os recursos e implementar as políticas públicas de forma eficaz. Como consequência, a sociedade pode começar a ficar insatisfeita e então o apoio a este governo diminui, ou seja, o governo vai **perdendo a governabilidade**.

Contudo, vale lembrar que, conforme destacado pelo PDRAE, esse não foi o que aconteceu com o Brasil nos anos 90. Ou seja, a **falta de governança** vivida naquela época, não reduziu a **governabilidade**.

Bresser Pereira explica que um governo pode ter **governabilidade**, na medida em que seus dirigentes contem com os necessários **apoios políticos** para governar, e no entanto pode governar mal por lhe faltar a capacidade da **governança**.

Matias-Pereira (2018) menciona que enquanto a **governabilidade** diz respeito às **condições do exercício** da autoridade política, a **governança** qualifica o **modo de uso** dessa autoridade. Nesse sentido, Paludo (2019) destaca que a **governança** é **instrumental**, ou seja, é o “**braço operacional**” da **governabilidade**.

Diniz³² nos ensina que o termo **governabilidade** se refere às **condições sistêmicas mais gerais**, por meio das quais se dá o **exercício do poder** em dada sociedade, como a forma de governo, as relações entre os poderes, os sistemas partidários etc. Por sua vez, **governança** refere-se à **capacidade governativa**, em sentido **mais amplo**, envolvendo a **capacidade da ação** estatal de **implantação das políticas** e na **consequção das metas coletivas**.

Em suma, **governabilidade** é a **capacidade política** de governar, derivada da **legitimidade** exercida pelo governo e do **grau de exercício da autoridade** política para fazer-acontecer as decisões. Se relaciona à capacidade de um governo reunir em torno de suas ações os vários interesses de diferentes membros da sociedade que, a princípio, possuem **interesses conflitantes**. A **governança**, por sua vez, é um **instrumento/meio/forma** através da qual o governo exerce sua governabilidade; se refere, portanto, à **capacidade governativa**.

³² DINIZ (1996) *apud* MATIAS-PEREIRA, José. *Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.81



(FCC – SEFAZ-PI – Analista do Tesouro Estadual - ADAPTADA)

Governança, na Administração pública, pode ser entendida como o braço instrumental da governabilidade, envolvendo o modo como o Governo se organiza para atender às necessidades da população.

Comentários:

Isso mesmo, a governança é instrumental, ou seja, é o “braço operacional” da governabilidade.

Gabarito: correta.

4 – Governança Corporativa

Diferentemente da governabilidade (que é um conceito relacionado especialmente à área pública), a **governança** é um assunto que está presente tanto na **esfera pública** quanto na **esfera privada**.

A evolução constante das sociedades capitalistas traz uma nova relação entre as empresas e a sociedade como um todo e, em muitos casos, essa evolução culmina **na segregação entre os proprietários das empresas (principal) e os seus administradores (agentes)**. Essa segregação entre

controle e gestão pode provocar **conflitos de interesses** entre acionistas, investidores e demais interessados na empresa³³.

Em outras palavras, conforme as empresas vão crescendo, aumenta-se a necessidade de contratação de gestores, bem como de descentralização das atividades e decisões. Consequentemente, o **Conflito de Agência** vai aumentando.

Isso acontece pois as empresas passam, cada vez mais, a serem gerenciadas pelos administradores contratados (agentes) e não pelos proprietários (principal).

É nesse contexto que surge a **Governança Corporativa**, com o objetivo de reduzir a disparidade de informações existente entre os proprietários e os administradores.

De acordo com o **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG** (2004), a governança corporativa surge com o objetivo de superar o **conflito de agência**, presente a partir do fenômeno da separação entre a **propriedade** e a gestão **empresarial**. O “principal”, titular da propriedade, delega ao “agente” o poder de decisão sobre essa propriedade. A partir daí surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular.

Nesse sentido, a **Governança Corporativa** busca criar **mecanismos eficientes** (**sistemas de monitoramento e incentivos**) para garantir que o **comportamento dos executivos** (agentes) esteja alinhado com o **interesse dos acionistas** (principal).

No **setor público**, a **governança corporativa** refere-se à administração das agências do setor público mediante a **aplicação dos princípios de governança corporativa do setor privado**³⁴.



Vejamos alguns conceitos de Governança Corporativa:

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**, **alinhandos interesses** com a finalidade

³³ MALACRIDA, Mara Jane Contrera, YAMAMOTO, Marina Mitiyo. *Governança Corporativa: Nível de Evidenciação das Informações e sua Relação com a Volatilidade das Ações do Ibovespa*. USP – Edição Comemorativa – p.65-79. Setembro/2006.

³⁴ CESPE (2013)

de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade³⁵.

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade melhorar o desempenho de uma companhia, ao proteger todas as partes envolvidas, como as empresas, investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital³⁶.

4.1 – Princípios da Governança Corporativa

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG, os princípios da Governança Corporativa são os seguintes³⁷:

Transparência (Disclosure): Trata-se da ideia de disponibilizar para as partes interessadas não apenas as informações determinadas pelas leis ou regulamentos, mas também aquelas informações que são do interesse dessas partes. As informações não devem se restringir ao desempenho econômico-financeiro da empresa; pelo contrário, devem contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade (Fairness): Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de Contas (Accountability): Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações (ou seja, pela sustentabilidade das organizações). Nesse sentido, devem reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

³⁵ IBGC (2014)

³⁶ CVM (2002)

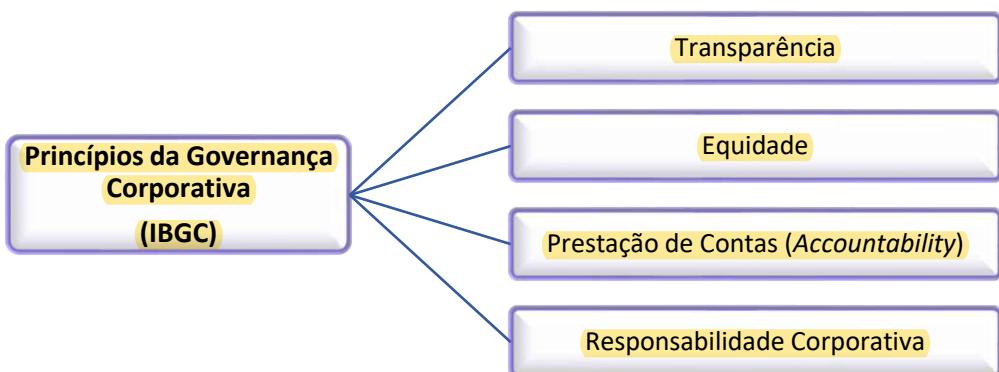
³⁷ IBCG, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5ª Edição.

Perceba que esses princípios também fazem parte dos **princípios da boa governança** que estudamos agora há pouco, elencados pelo **Banco Mundial**. Vejamos um quadro comparativo entre eles:

Princípios da Boa Governança Banco Mundial	Princípios da Governança Corporativa IBGC
Transparência	Transparência (Disclosure)
Equidade	Equidade (Fairness)
Accountability	Prestação de Contas (Accountability)
Responsabilidade	Responsabilidade Corporativa
Legitimidade	-
Eficiência	-
Probidade	-

Um outro princípio que merece destaque, e que também serve de **base de sustentação** para a boa governança corporativa, é o **Compliance**.

Compliance: Trata-se de agir de acordo com as regras e normas. Ou seja, obedecer e fazer cumprir as regras e as normas. Nesse sentido, “estar em *compliance*” significa estar em conformidade com as regras e as normas (tanto internas, quanto externas). Busca-se, assim, evitar desvios de condutas, ilícitos ou fraudes.



4.2 – Governança Corporativa no Setor Público

De acordo com Timmers³⁸, “a **governança corporativa no setor público** deve ser entendida como a **proteção ao inter-relacionamento entre a administração**, o **controle** e a **supervisão**, feita pela organização governamental, pela situação organizacional e pelas autoridades do governo, visando **relacionar os objetivos políticos** eficaz e eficientemente”.

Matias-Pereira³⁹ destaca que a governança corporativa do setor público é constituída pelos seguintes **elementos**:

-Responsabilidade em atender a sociedades;

-Supervisão;

-Controle;

-Assistência Social.

De acordo com Marques⁴⁰, a **boa governança corporativa**, seja no setor **público** ou no **privado**, exige:

-Clara identificação e articulação das **definições de responsabilidade**;

-Verdadeira **compreensão do relacionamento** entre as partes interessadas da organização e sua estrutura de administrar os recursos e entregar os resultados; e

-**Suporte para a administração**, particularmente de **alto nível**.

Por fim, o mesmo autor destaca que os **fatores essenciais** para uma **governança corporativa sólida** são os seguintes:

-Estrutura administrativa;

-Ambiente administrativo;

-Administração de riscos;

-Conformidade e complacência;

-Monitoração e avaliação de desempenho;

³⁸ MATIAS-PEREIRA, José. Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.87

³⁹ Idib p.87

⁴⁰ Marques (2005) *apud* MATIAS-PEREIRA, José. *Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.86

-Responsabilidade em **prestar contas**; e

-**Conformidade versus desempenho.**



(FEPESE – CELESC – Administrador - 2018)

Assinale a alternativa que lista corretamente os princípios básicos da Governança Corporativa, segundo o Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

- a) Transparência, Educação Corporativa, Prestação de Contas (**Accountability**) e Responsabilidade Corporativa.
- b) Transparência, Equidade, Prestação de Contas (**Accountability**) e Responsabilidade Corporativa.
- c) Transparência, Educação Corporativa, Combate à Corrupção e Responsabilidade Corporativa.
- d) Transparência, Educação Corporativa, Responsabilidade Ambiental e Responsabilidade Corporativa.
- e) Transparência, Educação Corporativa, Investimentos Sociais e Responsabilidade Corporativa.

Comentários:

De acordo com o IBGC os princípios da Governança Corporativa são: **Transparência, Equidade, Prestação de Contas (**Accountability**) e Responsabilidade Corporativa.**

O gabarito é a letra B.

5 – Accountability

Conforme vimos anteriormente, a **accountability** é um dos princípios da governança.

De acordo com Matias-Pereira⁴¹, “o termo **accountability** pode ser considerado o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a **prestarem contas**

⁴¹ MATIAS-PEREIRA, José. Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.81

dos resultados de suas ações, garantindo-se maior transparência e a exposição das políticas públicas. Quanto maior a possibilidade de os cidadãos poderem discernir se os governantes estão agindo em função do interesse da coletividade e sancioná-los apropriadamente, mais *accountable* é um governo. O conceito de *accountable* está relacionado estreitamente ao universo político-administrativo anglo-saxão”.

Conforme se observa, *Accountability* é um termo bastante ligado à transparência. Trata-se, do dever que o administrador público possui de prestar contas, promovendo a transparência de suas ações e, como consequência, ser responsabilizado pelos seus atos de sua gestão.

Como os recursos públicos são da sociedade (do povo), é fundamental que os agentes públicos que cuidam destes recursos tenham a obrigação de prestar contas deles.

Pode-se dizer, nesse sentido, que um dos objetivos dos regimes democráticos é aumentar a responsabilização (*accountability*) dos governantes⁴².



(FGV – FUNSAÚDE - CE – Analista Administrativo – Administração – 2021)

Assinale a opção que melhor define o termo accountability.

- a) A ideia de que os representantes do Estado devem prestar contas e ser responsabilizados por seus atos.
- b) A capacidade de um governo gerir recursos e implementar, de forma estruturada, políticas públicas.

⁴² PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.195

- c) As condições materiais e sistêmicas necessárias para que um governo consiga exercer suas funções precípuas com legitimidade.
- d) O poder de garantir condições para que todos tenham acesso ao exercício universal dos direitos civis.
- e) A forma que permite a mobilização de meios necessários para o enfrentamento de problemas críticos da sociedade.

Comentários:

Accountability é um termo bastante ligado à transparência. Trata-se, do dever que o administrador público possui de **prestar contas**, promovendo a transparência de suas ações e, como consequência, ser **responsabilizado pelos seus atos** de sua gestão.

O gabarito é a letra A.

(UFG – Câmara de Goiânia – Assessor Técnico Legislativo - Administrador - 2018)

Qual é o conjunto de mecanismos e de procedimentos que levam os decisores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo maior transparência e exposição pública das políticas públicas?

- a) Governança.
- b) Governabilidade.
- c) Política fiscal.
- d) Accountability.

Comentários:

A questão trouxe o conceito exato de *accountability* na visão de Matias-Pereira. Vejamos: “o termo *accountability* pode ser considerado o **conjunto de mecanismos e procedimentos** que levam os decisores governamentais a **prestarem contas dos resultados de suas ações**, garantindo-se **maior transparência e a exposição das políticas públicas**.

O gabarito é a letra D.

5.1 – Dimensões da *Accountability*

Para Schedler⁴³, na *accountability* estão presentes, quase sempre, **três dimensões:** informação, justificação e punição.

Informação: Está relacionada ao conceito da **transparência**. Ou seja, consiste na **disponibilização das informações**, para que a sociedade tenha **acesso às informações** relativas às ações e decisões tomadas pelos gestores públicos.

Justificação: Consiste na necessidade dos governantes **justificarem (explicarem)** as decisões que tomaram. Os gestores públicos devem responder aos questionamentos realizados pela sociedade, no sentido de justificarem às suas ações e decisões.

Punição (sanção / responsabilização): Os governantes poderão ser responsabilizados pelos seus atos. Portanto, caso não atuem de acordo com a lei, poderão sofrer sanções. Essa dimensão envolve os elementos que obrigam o cumprimento da lei, mediante a utilização de sanções.

Nesse sentido, essas três dimensões são utilizadas como formas básicas para **prevenir o abuso de poder** cometido pelos governantes. Vejamos:

- a) obrigando que as ações e decisões sejam executadas de forma **transparente**.
- b) forçando que os atos e decisões dos governantes sejam **justificados**.
- c) sujeitando os governantes à ameaça de **sanções**.



(FCC – Copergás – Analista - 2016)

Entre as diversas dimensões envolvidas na aplicação do conceito de Accountability na administração pública, estão presentes:

- a) Informação, justificação dos atos praticados e responsabilização por desvios.

⁴³ SCHEDLER *apud* MOTA, Ana C.Y.H.A. Accountability no Brasil: os cidadãos e seus meios institucionais de controle dos representantes. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo: 2006.

- b) Meritocracia, ética no desempenho das funções e economicidade.
- c) Equidade, responsabilidade social e legitimidade.
- d) Legalidade, legitimidade e moralidade.
- e) Responsabilidade fiscal, eficiência e redução de custos.

Comentários:

Na *accountability* estão presentes, quase sempre, três dimensões: **informação, justificação e punição (sanção / responsabilização)**.

O gabarito é a letra A.

5.2 – Tipos de *Accountability*

A *accountability* pode ser classificada em **três tipos: vertical, horizontal, e societal**.

Accountability horizontal: ocorre por meio do **controle e fiscalização mútua** existente entre os poderes (sistema de freios e contrapesos), ou então entre os órgãos. Ou seja, está relacionada à prestação de contas que ocorre quando **um dos poderes fiscaliza o outro** (Congresso Nacional fiscaliza as contas do Presidente da República, por exemplo), ou quando **um órgão fiscaliza o outro** (Controladoria Geral da União fiscaliza um outro órgão do poder executivo federal, por exemplo).

Esse tipo de *accountability* pressupõe uma **ação entre iguais ou autônomos**.

A noção de *accountability* horizontal aponta para a existência de “**agências estatais que têm o direito e o poder legal** e que estão de fato dispostas e capacitadas para realizar ações, que vão desde a **supervisão de rotina a sanções legais** ou até o impeachment contra ações ou emissões de outros agentes ou agências do Estado que possam ser qualificadas como delituosas”⁴⁴.

Exemplos: atuação dos Tribunais de Contas, do Ministério Público, das Controladorias-Gerais, das Ouvidorias, das Agências fiscalizadoras, etc.

⁴⁴ O'DONEL (1998) **apud** MOTA, Ana C.Y.H.A. Accountability no Brasil: os cidadãos e seus meios institucionais de controle dos representantes. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo: 2006.

Accountability vertical: ocorre quando os **cidadãos** controlam as ações dos governantes por meio do **referendo**, do **plebiscito**, do **voto**, ou então mediante o exercício do **controle social**.

A *accountability* vertical está intimamente relacionada à capacidade da sociedade de **votar**. Nesse sentido, é necessário que os cidadãos tenham acesso às informações (transparência) acerca do desempenho dos candidatos, para poderem decidir se irão reelegê-los ou não (a “não reeleição” de determinado candidato funcionária como uma espécie de “punição”).

Ana Mota destaca que *accountability* vertical são “os mecanismos institucionais que possibilitam ao cidadão e à sociedade civil exigir a **prestaçao de contas** pelos agentes públicos, sendo as **eleições livres e justas** o principal”⁴⁵.

Nesse sentido, pode-se dizer que o *accountability* vertical tem **caráter político**. À vista disso, alguns autores chamam esse tipo de *accountability* de **accountability democrática** ou ainda **accountability eleitoral**.

Esse tipo de *accountability* pressupõe uma **ação entre desiguais**.

Exemplos: os principais mecanismos de *accountability* vertical são o **voto** e a **ação popular**.

Accountability societal (ou social): Esse tipo de *accountability* está relacionado ao controle exercido pelas diversas **entidades sociais** como associações, sindicados, ONG’s, mídia, as quais investigam e denunciam os abusos cometidos e cobram responsabilização⁴⁶.

De acordo com Smulovitz e Peruzzotti, o “**accountability social** é um mecanismo de **controle não eleitoral**, que emprega ferramentas institucionais e não institucionais (ações legais, participação em instâncias de monitoramento, denúncias na mídia etc.), que se baseia na ação de múltiplas associações de cidadãos, movimentos, ou mídia, objetivando **expor erros e falhas do governo**, trazer **novas questões para a agenda pública** ou **influenciar decisões políticas** a serem implementadas pelos órgãos públicos”⁴⁷.

Esse tipo de controle também tem por objetivo alcançar (e responsabilizar) **os gestores públicos (administradores “burocratas”)** e não apenas os governantes/políticos.

As características desse tipo de *accountability* são:

⁴⁵ Ana Mota (2006) *apud* PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.195

⁴⁶ PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. p.198

⁴⁷Smulovitz e Peruzzotti (2000) *apud* CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. **Governança e Accountability: Algumas Notas Introdutórias**. Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: 2004.

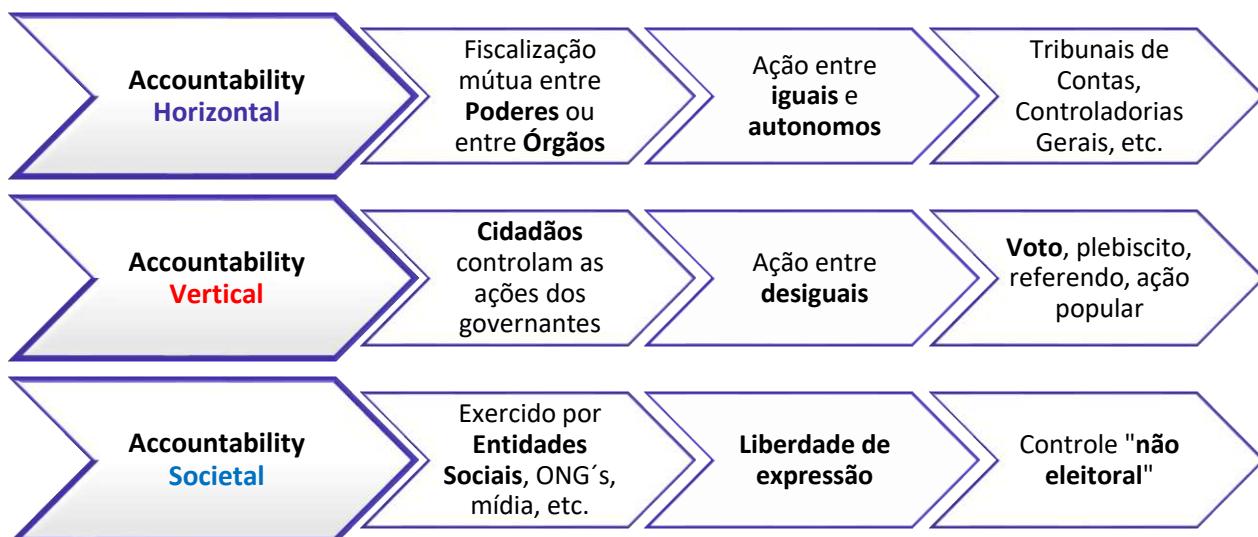
-ausência de “mandato legal” para o exercício da *accountability*;

-incapacidade de aplicar sanções; e

-grande assimetria (diferença) na quantidade de recursos que as entidades possuem para realizar a *accountability*.

Pode ser considerado uma forma de *accountability vertical* (porém, não eleitoral).

Esse tipo de *accountability* pressupõe a existência de **liberdade de expressão** para denunciar as falhas e erros cometidos pelos agentes políticos/governantes e gestores públicos.



(FGV – DPE-RJ – Técnico Superior Especializado - 2019)

A existência de eleições livres e justas é um dos elementos essenciais para a democracia de um país. É por meio delas que o povo adquire o poder de expressar sua satisfação ou insatisfação com a atuação de seus governantes e as políticas públicas executadas.

Nesse sentido, o mecanismo representado pelo voto, por meio do qual a população exerce

controle sobre os seus governantes, é conhecido como:

- a) governança;
- b) governabilidade;
- c) accountability vertical;
- d) accountability horizontal;
- e) gestão top-down.

Comentários:

É a **accountability vertical** que ocorre quando os cidadãos **controlam as ações** dos governantes por meio do **voto**.

O gabarito é a letra C.

(UFAC – UFAC – Assistente em Administração - 2019)

A _____ remete à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados (sociedade como um todo ou a própria administração). Estamos falando de:

- a) Efetividade.
- b) Governança.
- c) Accountability.
- d) Fixação de Despesas.
- e) Contraprestação Direta.

Comentários:

É a **accountability** que consiste do dever que o administrador público possui de **prestar contas**, promovendo a **transparência** de suas ações e, como consequência, **ser responsabilizado** pelos seus atos de sua gestão.

O gabarito é a letra C.

(FCC – DPE-SP – Administrador - 2015)

É correto afirmar que a accountability

- a) vertical compreende o controle exercido pelo Legislativo sobre o Executivo.
- b) vertical compreende o controle exercido pela administração direta sobre a indireta.
- c) horizontal compreende o controle exercido pelo Judiciário sobre o Executivo.
- d) horizontal compreende o controle exercido por meio de plebiscito e referendos.
- e) horizontal compreende o controle exercido pelos cidadãos por meio do voto.

Comentários:

Letra A: errada. É a **accountability horizontal** que compreende o controle exercido pelo Legislativo sobre o Executivo (controle de um poder sobre o outro).

Letra B: errada. É a **accountability horizontal** que compreende o controle exercido pela administração direta sobre a indireta (controle de um órgão sobre o outro).

Letra C: correta. Isso mesmo! É a **accountability horizontal** que se refere à prestação de contas que ocorre quando um dos poderes fiscaliza o outro.

Letra D: errada. É a **accountability vertical** que compreende o controle exercido por meio de plebiscito e referendos.

Letra E: errada. É a **accountability vertical** que compreende o controle exercido pelos cidadãos por meio do voto.

O gabarito é a letra C.

6 – Leitura Complementar – Práticas de Governança

O Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União traz um capítulo direcionado às **Práticas de Governança**.

De acordo com o Referencial, cada um dos **mecanismos de governança** (Liderança, Estratégia e Controle) é composto de alguns **componentes**:⁴⁸



Nesse sentido, o Referencial Básico destaca algumas **práticas** de governança relacionadas a cada um desses **componentes**. Vejamos:⁴⁹

⁴⁸ Extraído de TCU, Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3^a versão, Brasília: 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>

⁴⁹ Extraído e transcrito de TCU, Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3^a versão, Brasília: 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>

Mecanismo Liderança

“A OCDE (2018) destaca que a **liderança** é elemento crucial para promover a **boa governança pública**. O comprometimento dos **agentes dos mais altos níveis políticos e gerenciais** do setor público é essencial para o sucesso no desenvolvimento e implementação dos **valores, estratégias, políticas e processos** necessários à boa governança e à melhoria dos resultados que são entregues à sociedade.”

Práticas relacionadas:

Prática 1.1 - Estabelecer o modelo de governança.

“O **modelo de governança** é a representação clara e pública de **como funciona** ou **deveria funcionar** a governança na organização.

A prática de ‘**estabelecer o modelo de governança**’ consiste na **definição** de um **conjunto de diretrizes (orientações), valores, processos e estruturas** necessários para que as **atividades de governança – avaliar, dirigir e monitorar** a gestão – sejam desempenhadas de forma eficaz, de modo a possibilitar que a organização alinhe seus objetivos ao interesse público, gerencie seus riscos e entregue o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável. Esta prática engloba:

- a) a identificação de instâncias internas e as de apoio à governança;
- b) a garantia de fluxos de informações eficazes entre elas e as partes interessadas; e
- c) a definição de processos de trabalho e atividades relacionados à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento da organização

Prática 1.2 - Promover a integridade.

“**Integridade** diz respeito às **ações organizacionais** e **comportamento do agente público**, referindo-se à sua **adesão e alinhamento consistente** aos **valores, princípios e normas éticas** comuns para **sustentar e priorizar o interesse público** sobre os interesses privados (OCDE, 2017; 2020).

A prática de ‘**promover a integridade**’ diz respeito à **definição e promoção** dos **valores** da organização e dos **padrões de comportamento** esperados dos seus membros, a começar pelo comprometimento da liderança com esses valores e condutas. Possibilita à organização fomentar a integridade das suas atividades e a das pessoas que as executam, de modo a construir e preservar

sua imagem, reputação e credibilidade perante as partes interessadas (OCDE, 2017)."

Prática 1.3 - promover a capacidade da liderança.

"Os **resultados** de qualquer organização dependem das **competências das pessoas** que nela trabalham.

Por isso, no contexto da governança, é fundamental mobilizar **conhecimentos, habilidades e atitudes** da liderança em prol da otimização dos resultados organizacionais. Assim, é importante que todos os dirigentes públicos (e os que os assessoram) sejam nomeados mediante **processos transparentes** e baseados em **mérito**; sejam **responsabilizados** pelo desempenho; e lhes sejam dadas **oportunidades de desenvolver** suas capacidades de liderança (OCDE, 2019)

Mecanismo Estratégia

"As organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU existem para produzir políticas, bens e serviços públicos, visando ao aumento, de forma sistêmica e integrada, do bem-estar social e das oportunidades aos cidadãos. Para isso é importante traçar claramente seus objetivos, definir sua **estratégia** de atuação, desdobrá-la em **planos de ação** e acompanhar sua implementação (BRASIL, 2010)."

Práticas relacionadas:

Prática 2.1 - Gerir riscos.

"De acordo com o COSO (2017), o **gerenciamento de riscos** deve ser **integrado ao planejamento estratégico** da entidade por meio do processo de definição da estratégia e dos objetivos de negócios. Os objetivos de negócios permitem que a estratégia seja posta em prática e moldam o dia a dia das operações e prioridades da organização.

A **gestão de riscos** serve para **identificar e entender os riscos** e manter as instâncias responsáveis informadas, para que as respostas aos riscos sejam apropriadas. Para isso, a organização precisa implantar **estrutura de gestão de riscos** adequada às suas necessidades, definir o processo de gestão de riscos e integrá-lo à gestão e à tomada de decisão, garantindo a alocação de recursos e a existência dos canais de comunicação necessários (ABNT, 2018)."

Prática 2.2 - Estabelecer a estratégia.

“Kluyver e Pearce (2015) admitem que não há uma definição simples e descriptiva para **estratégia**, mas conseguem apresentar as suas principais dimensões, declarando que a estratégia não é sinônimo de visão, missão, objetivos, prioridades e planos, e sim o **resultado das escolhas feitas com o objetivo de criar e maximizar valor a longo prazo para as partes interessadas**. É o resultado de escolhas sobre: a maneira como a organização irá atuar; quem serão seus clientes e quais necessidades deles serão atendidas; que benefícios tangíveis e intangíveis irá oferecer aos seus clientes e outras partes interessadas; como os recursos serão alocados, e redes de parcerias e capacidades internas serão desenvolvidas para apoiar a entrega desses benefícios; qual estrutura organizacional e políticas de gestão serão adotadas para apoiar a proposta de valor escolhida.

Kaplan e Norton (2008) afirmam que o **desenvolvimento da estratégia** envolve o **conhecimento da razão de existência** da organização e **o que ela busca para o futuro**; o entendimento sobre o contexto em que ela está inserida, ou seja, seus ambientes interno e externo e o desempenho da estratégia existente; os riscos aos quais é capaz de se expor e as oportunidades que pode aproveitar; suas principais capacidades internas e seus gargalos; quem são suas partes interessadas e clientes, e qual proposta de valor a ser entregue a eles.”

A **liderança da organização** é responsável por **estabelecer a estratégia** e deve incentivar o pensamento estratégico por meio de: desenvolver visão sistêmica do ambiente externo; construir sólida rede de relacionamentos de alto nível; atentar para oportunidades que possam potencializar os resultados organizacionais; fomentar o pensamento crítico; aproveitar as informações que surgem de canais informais na organização; incentivar a adoção de projetos-piloto (IBGC, 2017b). Devem ser evitados os inibidores do pensamento estratégico, tais como: excesso de atenção a assuntos operacionais; inércia em tempos de bonança; previsões estratégicas simplistas como projeções do passado.”

Prática 2.3 - Promover a gestão estratégica.

“Esta prática trata do **desdobramento da estratégia** nas diversas unidades organizacionais, e de sua **execução e eventuais ajustes no planejamento**. É a **comunicação eficaz e implementação da estratégia**, a fim de que o planejamento das operações esteja alinhado verticalmente com a estratégia organizacional e articulado horizontalmente com as demais unidades, de modo a gerar a sinergia necessária à entrega de valor pretendido. A prática é essencial para a execução da estratégia, pois cada unidade organizacional traduz os objetivos estratégicos em objetivos e metas para as suas respectivas áreas, desenvolvendo planos que apoiam as prioridades da organização.

Kaplan e Norton (2008) destacaram que uma estratégia visionária não vinculada a excelentes processos operacionais e de governança é impossível de se implementar, e que o alinhamento das unidades organizacionais é fundamental para o sucesso na implementação da estratégia. O desdobramento da estratégia deve englobar as unidades de negócio, as quais devem apresentar

suas estratégias às unidades de suporte - como recursos humanos, finanças, contratações, tecnologia da informação - para explicar como elas podem contribuir para o alcance dos objetivos de negócio. As unidades de suporte alinharam então seus objetivos às estratégias de negócios e à estratégia organizacional para atender de forma efetiva às necessidades de seus clientes internos (KAPLAN; NORTON, 2006)."

Prática 2.4 - Monitorar o alcance dos resultados organizacionais.

"Cabe à **liderança** a responsabilidade de implementar as formas de **criação de valor** para a sociedade, de acordo os propósitos de criação e as competências de sua organização.

Segundo o Decreto 9.203/2017, art. 6º, parágrafo único, **compete à alta administração implementar instâncias, mecanismos e práticas de governança**, incluindo nesse arcabouço, no mínimo, formas de acompanhamento de resultados, soluções para melhoria do desempenho das organizações e instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências."

Prática 2.5 - Monitorar o desempenho das funções de gestão.

"Essa prática está diretamente relacionada à prática 2.3 "Promover a gestão estratégica", pois o **monitoramento do desempenho das funções de gestão** pressupõe que os **objetivos, indicadores e metas** (específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos) das unidades de negócio e de suporte estejam definidos, **alinhados à estratégia organizacional**, comunicados e alinhados entre elas. Kaplan e Norton (2006) citam os acordos de serviços estratégicos, que definem níveis de serviço, produtos e custos negociados entre as unidades de suporte e as unidades de negócio, como meios de alinhar os esforços dessas unidades e monitorar o desempenho.

A **liderança** é responsável por **monitorar o desempenho das funções de gestão** e informar as partes interessadas acerca do desempenho organizacional. Para isso, recebe relatórios da gestão (atividade de "controlar" executada pela gestão)"

Mecanismo Controle

"Os cidadãos delegam ao setor público o poder para gerir os recursos públicos e alcançar os resultados esperados. Em contrapartida, as organizações do setor público devem prestar contas aos cidadãos, demonstrando que administraram os recursos a elas confiados em conformidade com os princípios éticos, diretrizes estabelecidas pelo governo e normas aplicáveis. Assim, o **controle** sobre **como os recursos públicos estão sendo empregados e se as metas estão sendo atingidas** é um **requerimento da sociedade** e só é viável se houver práticas de **transparência** e de

prestação de contas eficazes.

Os cidadãos devem ter **acesso a informações** que lhes possibilitem conhecer o que acontece nas organizações e entender o que elas planejam fazer, o que têm realizado de fato e quais resultados têm alcançado, para poderem assim se posicionar a respeito. Além disso, os cidadãos devem estar convencidos de que eventuais desvios do interesse público serão devidamente apurados e tratados.

A **auditoria interna** é instrumento essencial para proteger o valor das organizações públicas (e de outros entes jurisdicionados ao TCU) na entrega de bens, serviços e políticas públicas aos cidadãos, pois tem o papel de **avaliar objetivamente a eficácia dos processos de governança implementados**, a execução dos planos, orçamentos e programas de governo, e se as organizações gerenciam adequadamente os seus riscos adotando controles eficazes para minimizá-los.”

Práticas relacionadas:

Prática 3.1 - Promover a transparência.

“Em 2017, o Decreto 9.203 definiu a **transparência** como **princípio da governança pública**, e estabeleceu, como uma das diretrizes da governança, a **promoção da comunicação aberta, voluntária e transparente** das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Promover a **transparência** implica:

- a) assegurar **transparência ativa e passiva** às partes interessadas, admitindo-se o **sigilo**, como **exceção**, nos termos da lei.
- b) disponibilizar os dados de forma aderente aos **princípios de dados abertos**, para facilitar o **manuseio e a análise das informações**.

Prática 3.2 - Garantir a accountability.

“A liderança é responsável por garantir que a implementação do modelo de governança pública inclua mecanismos de **accountability** (prestação de contas e responsabilização), em contexto de transparência que lhes garanta a **efetividade** em direção ao **interesse da sociedade** e que garanta o **acesso a todas as informações de interesse público**, e não somente daquelas previamente obrigatórias por norma (IFAC, 2014; IBGC, 2015; OCDE, 2018).

A INTOSAI declara que a **accountability** e a **transparência** são dois elementos importantes para a boa governança. Segundo a ISSAI 20, a **transparência** é uma força poderosa que, quando aplicada

de forma consistente, pode ajudar a combater a corrupção, melhorar a governança e promover a **accountability** (INTOSAI, 2010).

Garantir a **accountability** é uma prática que está, portanto, diretamente relacionada à **promoção da transparência** (prática 3.1), existindo até uma sobreposição entre as duas, principalmente quanto ao primeiro elemento da accountability: a prestação de contas.

Decidiu-se, no entanto, abordá-las separadamente neste Referencial para destacar que a **promoção da transparência isoladamente não garante a accountability**, pois esta última exige que os responsáveis informem e justifiquem suas decisões no que tange à gestão dos recursos públicos, e ainda que as estruturas e processos organizacionais garantam que eles sejam responsabilizados por suas ações.”

Prática 3.3 - Avaliar a satisfação das partes interessadas.

“Esta prática implica **monitorar e avaliar a imagem da organização perante as partes interessadas**, bem como a satisfação destas com bens, serviços e políticas sob responsabilidade da organização, cuidando que ações de melhoria sejam implementadas, sempre que necessário.

A ABNT NBR ISO 9001:2015 (ABNT, 2015), que trata do sistema de gestão da qualidade, orienta que a organização deve determinar os requisitos para os produtos e serviços a serem por ela oferecidos, observando a regulamentação aplicável; e que deve monitorar a percepção dos clientes quanto ao grau em que suas necessidades e expectativas foram atendidas. Orienta ainda que as inconformidades identificadas, incluindo as provenientes de reclamações dos usuários, devem ter suas causas determinadas para que ações corretivas apropriadas sejam adotadas.”

Prática 3.4 - Avaliar a satisfação das partes interessadas.

A **auditoria interna** deve **aumentar e proteger o valor organizacional**, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimento objetivos baseados em riscos. A atividade de auditoria interna agrega valor quando oferece maneiras de **aprimorar os processos de governança**, gestão de riscos e de controle (IIA, 2017).

As expectativas para a função da auditoria interna, bem como seus objetivos e responsabilidades, devem ser acordados com a liderança e definidos formalmente no estatuto da auditoria. O estatuto deve ser aprovado pela liderança, e contemplar as regras de funcionamento e organização da auditoria; estabelecer o nível de autoridade adequado para o acesso a registros, propriedades físicas e pessoal; garantir a independência da atividade por meio do acesso direto e irrestrito à alta administração e reporte funcional ao conselho ou colegiado superior; tratar da objetividade dos seus membros e da avaliação e melhoria da qualidade das suas atividades (IIA,

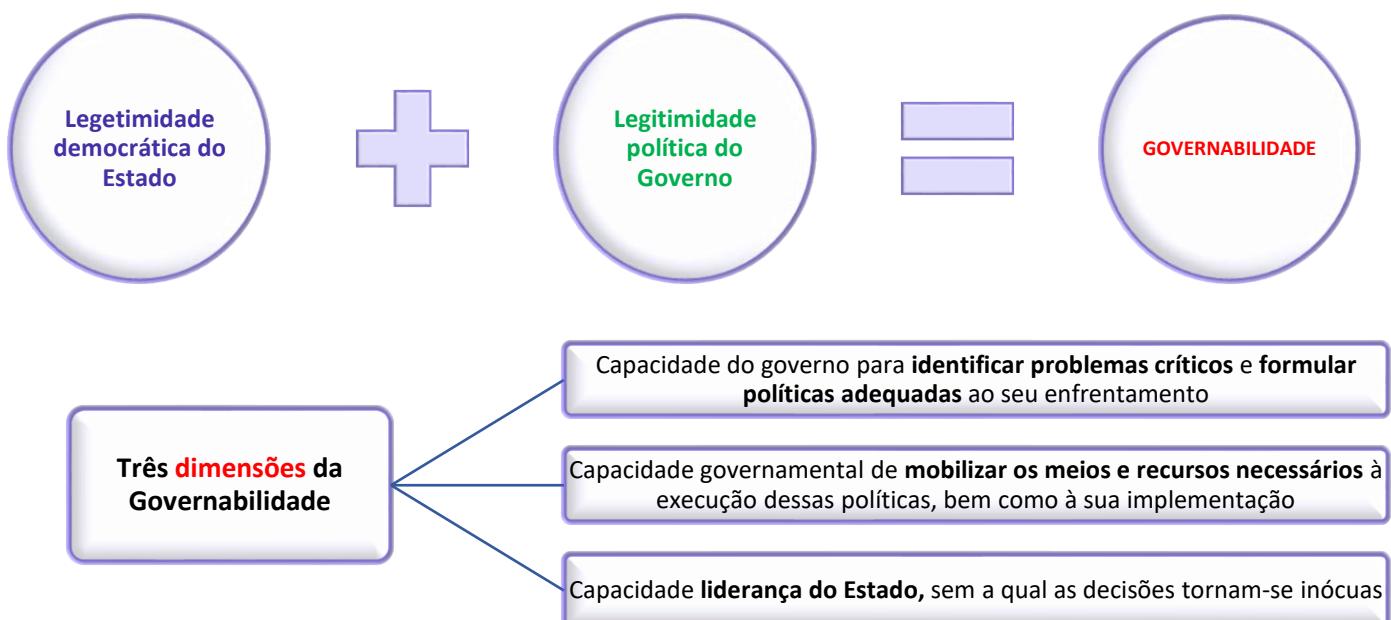
2019).

A atividade de **auditoria** presta serviços de **avaliação** e **consultoria** para **apoiar a liderança** na sua responsabilidade de **supervisionar a gestão**.”

RESUMO ESTRATÉGICO

Governabilidade

A **governabilidade** se refere às **condições sistêmicas gerais** por meio das quais se dá o **exercício do poder** em determinada sociedade. É um conceito associado à **capacidade política** de governar e à **legitimidade**.



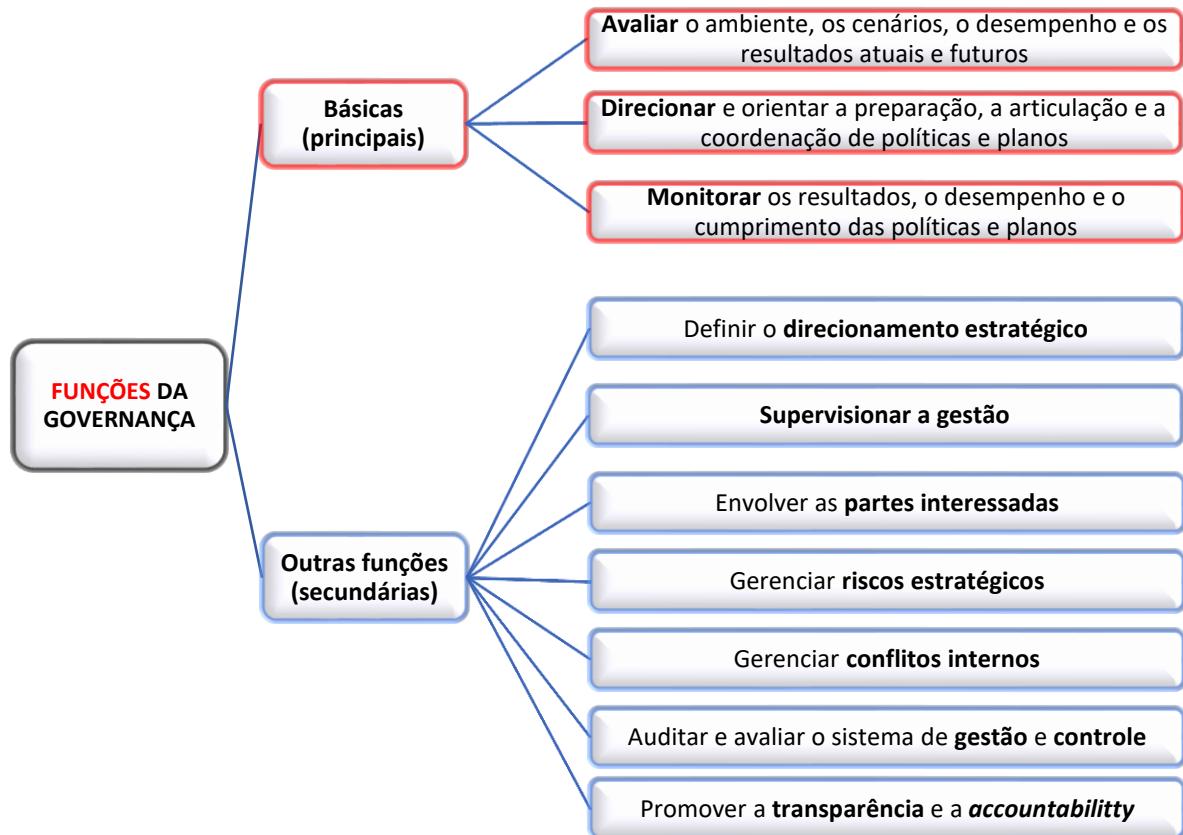
Governança

A **governança** trata-se da **forma** pela qual o Governo **exerce o seu poder**; ou ainda, a forma com que os **recursos** do Estado são **gerenciados** pelo Governo.

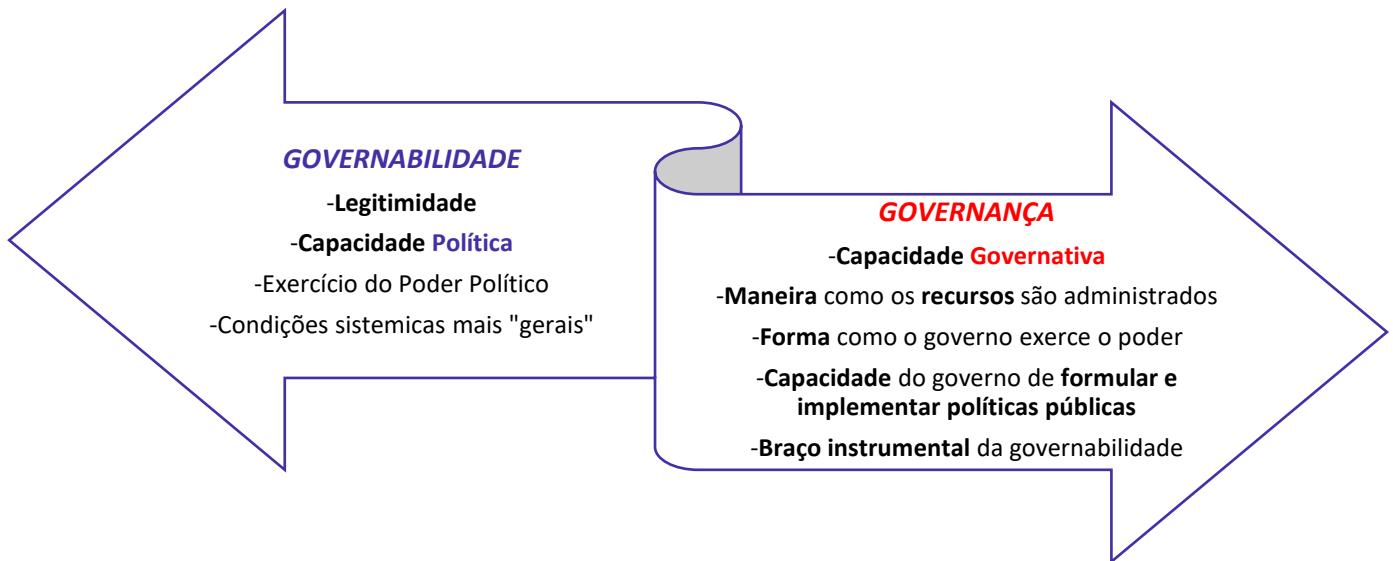
Trata-se da **capacidade do Governo** de **formular e implantar políticas públicas**.



Princípios da Boa Governança Banco Mundial	Princípios da Boa Governança Canotilho	Princípios da Boa Governança Matias-Pereira	Princípios da Governança Pública Decreto n.º 9.203/2017
Transparência	Transparência	Relações Éticas	Capacidade de resposta
Equidade	Coerência	Conformidade	Integridade
Accountability	Negociação e Participação	Transparência	Confiabilidade
Responsabilidade	Eficácia	Prestação de Contas Responsável (Accountability)	Melhoria regulatória
Legitimidade	Democracia Participativa	-	Prestação de contas e responsabilidade
Eficiência	-	-	Transparência
Probidade	-	-	-

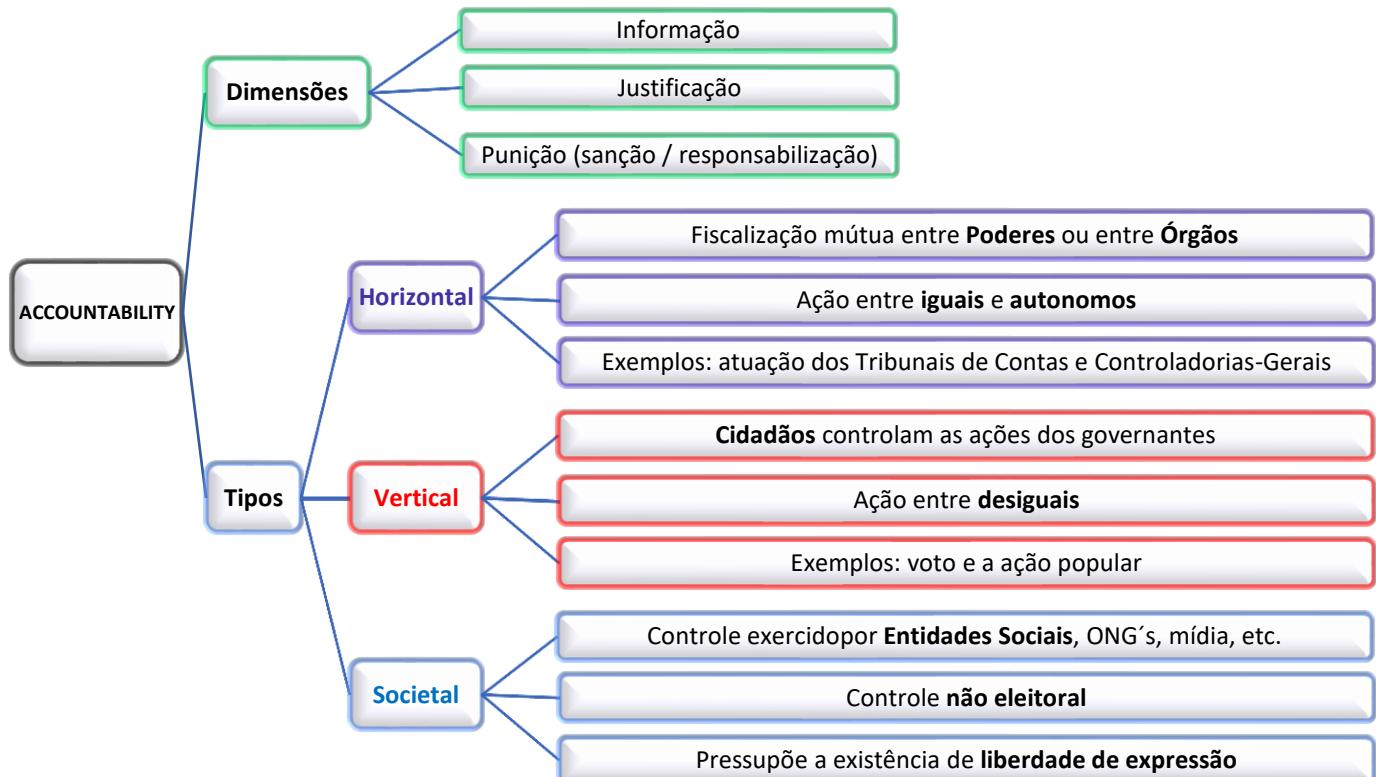


Governabilidade x Governança



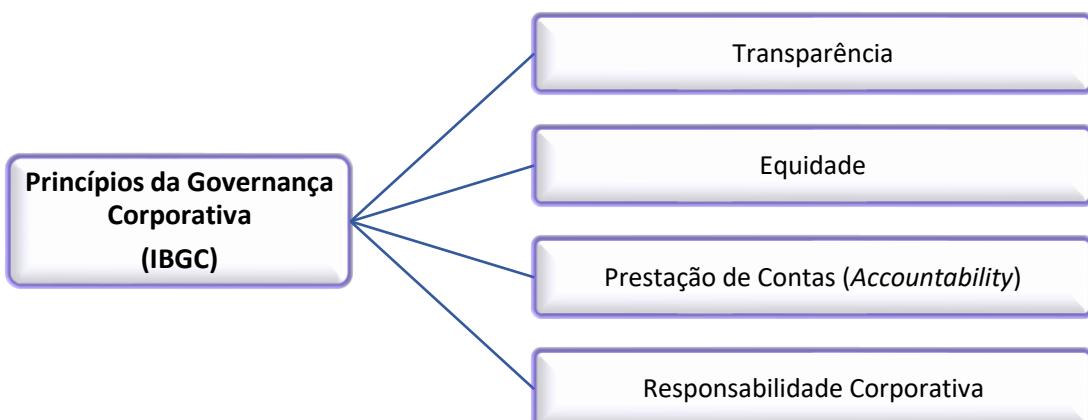
Accountability

Accountability se refere ao dever que o administrador público possui de **prestar contas**, promovendo a **transparéncia** de suas ações e, como consequência, **ser responsabilizado** pelos atos de sua gestão.



Governança Corporativa

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.





QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESGRANRIO – AGERIO - Assistente Técnico Administrativo - 2023)

A diretoria da empresa X se reuniu para conhecer mais detalhadamente o método utilizado na implantação do novo modelo de processo produtivo. Depois de discutirem os custos do novo modelo, o cumprimento de prazos e a alocação de atividades materiais, solicitaram ao analista de OSM que ele apresentasse a frequência com que os instrumentos de avaliação e controle seriam utilizados. Adicionalmente, o analista de OSM chamou a atenção dos diretores para verificação de compliance.

Com isso, o analista de OSM está apontando a necessidade de verificar se as atividades da organização

- a) estão de acordo com as leis, padrões éticos e regulamentos internos e externos.
- b) são avaliadas por profissionais certificados de outros setores produtivos bem-sucedidos.
- c) podem ser revertidas sem prejuízos aos acionistas em caso de não serem adequadas.
- d) geram lucros e dividendos aos acionistas maiores do que as demais empresas do mesmo ramo.
- e) geram produtos e serviços com qualidade e preços comparáveis ou superiores aos da concorrência.

Comentários:

Compliance consiste em **agir de acordo com as regras e normas**. Ou seja, obedecer e fazer cumprir as regras e as normas. Nesse sentido, “estar em compliance” significa estar em conformidade com as regras e as normas (tanto internas, quanto externas). Busca-se, assim, evitar desvios de condutas, ilícitos ou fraudes.

O gabarito é a letra A.

2. (CESGRANRIO – AGERIO - Assistente Técnico Administrativo – 2023)

Os princípios da responsabilidade social considerados na Norma ISO 26000, dentre outras diretrizes, apontam que convém que a organização preste contas e se responsabilize por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente.

Isso está relacionado ao princípio

- a) da Transparência
- b) da Accountability
- c) do Estado de Direito
- d) dos Stakeholders
- e) das Partes interessadas

Comentários:

É a **accountability** que consiste no dever que o administrador possui de prestar contas, promovendo a transparência de suas ações e, como consequência, ser responsabilizado pelos seus atos de sua gestão.

O gabarito é a letra B.

3. (CESGRANRIO – Petrobras – Profissional de Comunicação Social Júnior – Relações Públicas – 2014)

O conceito de accountability tem estreita correspondência com o de responsabilidade social, um dos fundamentos das relações públicas comunitárias.

Nesse sentido, para uma organização ser considerada accountable, ela deve

- a) permitir livre acesso aos resultados de suas ações, sejam eles de impactos positivos ou negativos para a organização
- b) conquistar a anuênciā da opinião pública, a partir da publicação de balanços sociais que mostrem suas ações cidadãs.
- c) justificar as decisões tomadas, a partir de projetos pontuais de apoio financeiro às comunidades carentes.
- d) concentrar seus investimentos na maximização dos resultados operacionais, para evitar ser reconhecida somente como um modelo de responsabilidade moral.

e) estimular ações de responsabilidade social como instrumentos de ganhos mercadológicos e de imagem institucional, aplicando práticas responsáveis como fazem os concorrentes do seu setor.

Comentários:

De acordo com Matias-Pereira¹, “o termo accountability pode ser considerado o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a **prestarem contas** dos resultados de suas ações, garantindo-se maior **transparência** e a exposição das políticas públicas. Quanto maior a possibilidade de os cidadãos poderem discernir se os governantes estão agindo em função do interesse da coletividade e sancioná-los apropriadamente, mais **accountable** é um governo.”.

Portanto, para uma organização ser considerada accountable, ela deve permitir o acesso aos resultados de suas ações (ou seja, deve promover a transparência), sejam eles de impactos positivos ou negativos para a organização

O gabarito é a letra A.

¹ MATIAS-PEREIRA, José. Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.81



LISTA DE QUESTÕES

1. (CESGRANRIO – AGERIO - Assistente Técnico Administrativo - 2023)

A diretoria da empresa X se reuniu para conhecer mais detalhadamente o método utilizado na implantação do novo modelo de processo produtivo. Depois de discutirem os custos do novo modelo, o cumprimento de prazos e a alocação de atividades materiais, solicitaram ao analista de OSM que ele apresentasse a frequência com que os instrumentos de avaliação e controle seriam utilizados. Adicionalmente, o analista de OSM chamou a atenção dos diretores para verificação de compliance.

Com isso, o analista de OSM está apontando a necessidade de verificar se as atividades da organização

- a) estão de acordo com as leis, padrões éticos e regulamentos internos e externos.
- b) são avaliadas por profissionais certificados de outros setores produtivos bem-sucedidos.
- c) podem ser revertidas sem prejuízos aos acionistas em caso de não serem adequadas.
- d) geram lucros e dividendos aos acionistas maiores do que as demais empresas do mesmo ramo.
- e) geram produtos e serviços com qualidade e preços comparáveis ou superiores aos da concorrência.

2. (CESGRANRIO – AGERIO - Assistente Técnico Administrativo – 2023)

Os princípios da responsabilidade social considerados na Norma ISO 26000, dentre outras diretrizes, apontam que convém que a organização preste contas e se responsabilize por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente.

Isso está relacionado ao princípio

- a) da Transparência
- b) da Accountability

- c) do Estado de Direito
- d) dos Stakeholders
- e) das Partes interessadas

3. (CESGRANRIO – Petrobras – Profissional de Comunicação Social Júnior – Relações Públicas – 2014)

O conceito de accountability tem estreita correspondência com o de responsabilidade social, um dos fundamentos das relações públicas comunitárias.

Nesse sentido, para uma organização ser considerada accountable, ela deve

- a) permitir livre acesso aos resultados de suas ações, sejam eles de impactos positivos ou negativos para a organização
- b) conquistar a anuênciia da opinião pública, a partir da publicação de balanços sociais que mostrem suas ações cidadãs.
- c) justificar as decisões tomadas, a partir de projetos pontuais de apoio financeiro às comunidades carentes.
- d) concentrar seus investimentos na maximização dos resultados operacionais, para evitar ser reconhecida somente como um modelo de responsabilidade moral.
- e) estimular ações de responsabilidade social como instrumentos de ganhos mercadológicos e de imagem institucional, aplicando práticas responsáveis como fazem os concorrentes do seu setor.



GABARITO

1. Letra A

2. Letra B

3. Letra A

Referências Bibliográficas

BRASIL. Decreto n.º 9.203/2017. *Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.*

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Da administração pública burocrática à gerencial*. Brasília, Revista do Serviço Público. Ano 47. Volume 120. Número 1. Jan-Abr-1996.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Plano Diretor da Reforma do Estado*. Brasília, Presidência da República: 1995.

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. *Governança e Accountability: Algumas Notas Introdutórias*. Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: 2004.

DIAS, Reinaldo. *Gestão pública: aspectos atuais e perspectivas para atualização*, São Paulo: Atlas, 2017.

DINIZ, Eli. *Globalização, Estado e Desenvolvimento: dilemas do Brasil no novo milênio*. Rio de Janeiro, Editora FGV:2017.

GONÇALVES, Alcindo. *O Conceito de Governança*. Conpedi: Manaus. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/078.pdf>

IBCG, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5ª Edição.

MALACRIDA, Mara Jane Contrera, YAMAMOTO, Marina Mitiyo. *Governança Corporativa: Nível de Evidenciação das Informações e sua Relação com a Volatilidade das Ações do Ibovespa*. USP – Edição Comemorativa – p.65-79. Setembro/2006.

MATIAS-PEREIRA, José. *Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018.

Ministério do Planejamento, SAE. *Agenda Nacional de Gestão Pública*. Disponível em: [@download/file/091207_SEGES_agenda_gestao.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/091207_seges_agenda_gestao-1.pdf)

MOTA, Ana C.Y.H.A. *Accountability no Brasil: os cidadãos e seus meios institucionais de controle dos representantes*. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo: 2006.

PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019.

TCU, *Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública*, 2ª versão, Brasília: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>

TCU, *Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública*, 2ª versão, Brasília: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>

TCU, PORTARIA-TCU Nº 230 DE 25 DE AGOSTO DE 2014.



QUESTÕES COMENTADAS

Questões sobre Governança, Governabilidade e Accountability.

1. (FGV – Senado Federal - Analista Legislativo – Administração – 2022)

A governança pública diz respeito aos arranjos organizacionais que envolvem liderança, estratégia e controle no direcionamento da gestão pública, com vistas à implementação de políticas públicas e à prestação de serviços à sociedade.

Sobre as diretrizes e mecanismos para consecução da governança pública, analise as afirmativas a seguir e assinale (V) para a afirmativa verdadeira e (F) para a falsa.

() A governança pública deve assegurar o foco nos processos, não permitindo que a eventual escassez de recursos leve a mudanças de prioridades ou inovações que redirecione a ação pública.

() A governança pública deve estimular comportamentos dos agentes públicos que favoreçam a liderança no exercício da governança, entre eles, estimulando a motivação e a integridade.

() A governança pública deve assegurar as condições para uma gestão estratégica que, por meio de seus serviços e/ou produtos, atinja o valor público pretendido.

() A governança pública deve assegurar a melhor implementação das políticas públicas, inclusive promovendo a integração entre diferentes esferas do setor público quando necessário.

As afirmativas são, na ordem apresentada, respectivamente

a) F, V, F e V.

b) V, V, F, e F.

c) F, F, V e V.

d) V, V, V e F.

e) F, V, V e V.

Comentários:

A **primeira assertiva** é a única que está errada. Isso, pois, de acordo com o Referencial Básico de Governança¹, “a mera adoção burocrática de práticas, sem foco nos resultados, não conduz à boa governança e nem condiz com ela. Todas as práticas de governança servem para criar contextos favoráveis à entrega dos resultados esperados pelos cidadãos, com sustentabilidade.” Portanto, a governança deve assegurar o **foco nos resultados**.

Portanto, o gabarito é a letra E.

O gabarito é a letra E.

2. (FGV – TCE-TO - Analista Técnico – 2022)

A governança pública implica o desenvolvimento de um conjunto de princípios, diretrizes, mecanismos e suas práticas correspondentes. Por exemplo, a prática de definição e promoção dos valores da organização e dos padrões de comportamento esperados dos seus membros, a começar pelo comprometimento da liderança com esses valores e condutas. A prática descrita no exemplo refere-se a:

- a) assegurar a efetividade da auditoria;
- b) avaliar a satisfação das partes interessadas;
- c) gerenciar os riscos do negócio;
- d) monitorar o alcance dos resultados;
- e) promover a integridade.

Comentários:

De acordo com o Referencial Básico de Governança², “a prática de ‘promover a integridade’ diz respeito à definição e promoção dos valores da organização e dos padrões de comportamento esperados dos seus membros, a começar pelo comprometimento da liderança com esses valores e condutas. Possibilita à organização fomentar a integridade das suas atividades e a das pessoas que

¹ Extraído de TCU, Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3^a versão, Brasília: 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>

² Extraído de TCU, Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3^a versão, Brasília: 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>

as executam, de modo a construir e preservar sua imagem, reputação e credibilidade perante as partes interessadas (OCDE, 2017)."

O gabarito é a letra E.

3. (FGV – Prefeitura de Manaus - AM - Administrador Geral – 2022)

Analise o texto a seguir, retirado do sítio de internet Agência Senado.

"O processo de impeachment de Dilma Rousseff teve início em 2 de dezembro de 2015, quando o ex-presidente da Câmara dos Deputados Eduardo Cunha deu prosseguimento ao pedido dos juristas Hélio Bicudo, Miguel Reale Júnior e Janaína Paschoal. Com uma duração de 273 dias, o caso se encerrou em 31 de agosto de 2016, tendo como resultado a cassação do mandato, mas sem a perda dos direitos políticos de Dilma".

À luz dos tipos de accountability, mecanismo que auxilia na responsabilização dos agentes do Estado, é correto afirmar que o impeachment constitui essencialmente um exemplo de accountability

a) vertical.

b) horizontal.

c) societal.

d) parcial.

e) integral.

Comentários:

O Impeachment consiste em "termo inglês que significa impugnação de mandato. É a destituição legal, por meio de **processo no Poder Legislativo**, do ocupante de cargo de presidente da República. O impeachment propriamente dito é de **responsabilidade do Senado Federal**, mas a Câmara dos Deputados precisa autorizar a instauração do processo. Essa autorização precisa ter o apoio de 342 deputados. Se o impeachment for aprovado, o presidente perderá o cargo e ficará inabilitado por oito anos para o exercício de função pública. A aprovação do impeachment precisa do apoio de 54 senadores."³

³ Fonte: Agência Senado

Trata-se, portanto, de um exemplo de accountability horizontal (controle e fiscalização mútua existente entre os poderes). Ou seja, o **Poder Legislativo** controlando o **Poder Executivo**.

O gabarito é a letra B.

4. (FGV – Câmara de Aracaju - SE – Analista Administrativo – 2021)

Relacione os termos a seguir com os respectivos conceitos.

I. Governança

II. Governabilidade

III. Accountability

A. Capacidade de mobilização social e controle participativo, divisão de poder.

B. Capacidade política para legitimar as políticas públicas do país.

C. Capacidade técnica para viabilizar e implementar políticas públicas.

A relação correta é:

a) I – A; II – B; III – C;

b) I – C; II – B; III – A;

c) I – C; II – A; III – B;

d) I – B; II – C; III – A;

e) I – B; II – A; III – C.

Comentários:

Vejamos:

A. Capacidade de mobilização social e controle participativo, divisão de poder. = III. **Accountability**

B. Capacidade política para legitimar as políticas públicas do país. = II. **Governabilidade**

C. Capacidade técnica para viabilizar e implementar políticas públicas. = I. **Governança**

Portanto, o gabarito é a letra B.

O gabarito é a letra B.

5. (FGV – IMBEL – Supervisor - Administrador – 2021)

Ao eleger representantes por meio do voto, a população espera que eles promovam políticas que sirvam ao interesse da sociedade. No decorrer dos respectivos mandatos, no entanto, nem sempre esses representantes cumprem com o prometido, buscando muitas vezes maximizar os interesses pessoais em detrimento dos sociais.

Com base na literatura sobre governança pública, assinale a opção que apresenta como é conhecido esse desalinhamento.

- a) Conflito de agência.
- b) Accountability.
- c) Problema dos feixes de contrato.
- d) Externalidades positivas.
- e) Free-riders.

Comentários:

O enunciado descreveu o conceito de **Conflito de Agência**. Ou seja, Conflito de Interesses (Divergência de Interesses) que ocorre entre os políticos/altos gestores (agente) e os cidadãos (principal).

O gabarito é a letra A.

6. (FGV – FUNSAÚDE – CE – Analista Administrativo – Administração – 2021)

Assinale a opção que melhor define o termo accountability.

- a) A ideia de que os representantes do Estado devem prestar contas e ser responsabilizados por seus atos.
- b) A capacidade de um governo gerir recursos e implementar, de forma estruturada, políticas públicas.
- c) As condições materiais e sistêmicas necessárias para que um governo consiga exercer suas funções precípuas com legitimidade.
- d) O poder de garantir condições para que todos tenham acesso ao exercício universal dos direitos civis.

e) A forma que permite a mobilização de meios necessários para o enfrentamento de problemas críticos da sociedade.

Comentários:

Accountability é um termo bastante ligado à transparência. Trata-se, do dever que o administrador público possui de **prestar contas**, promovendo a transparência de suas ações e, como consequência, ser **responsabilizado pelos seus atos** de sua gestão.

O gabarito é a letra A.

7. (FGV – IMBEL – Supervisor - Administrador – 2021)

O termo *accountability* está associado à obrigação de prestação de contas e de responsabilização dos gestores públicos. Assinale a opção que indica o tipo de *accountability* que representa o controle mútuo entre os Poderes da República, a exemplo de quando o Poder Judiciário fiscaliza o Poder Executivo.

- a) Accountability social.
- b) Accountability político.
- c) Accountability vertical.
- d) Accountability horizontal.
- e) Accountability constitucional.

Comentários:

É a **Accountability horizontal** que ocorre por meio do controle e fiscalização mútua existente entre os poderes (sistema de freios e contrapesos), ou então entre os órgãos. Ou seja, está relacionada à prestação de contas que ocorre quando um dos poderes fiscaliza o outro (Congresso Nacional fiscaliza as contas do Presidente da República, por exemplo), ou quando um órgão fiscaliza o outro (Controladoria Geral da União fiscaliza um outro órgão do poder executivo federal, por exemplo).

O gabarito é a letra D.

8. (FGV – TCE-AM - Auditor Técnico de Controle Externo - Obras Públicas – 2021)

Os princípios básicos que definem as boas práticas de governança foram concebidos no âmbito empresarial, mas podem ser aplicados em larga medida às entidades da administração pública.

No contexto da gestão pública, a adoção de políticas e ações que promovam justiça social entre os habitantes de um território, com vistas ao bem-estar social, está associada ao princípio do(a):

- a) accountability;
- b) equidade;
- c) prestação de contas;
- d) responsabilidade;
- e) transparência.

Comentários:

A assertiva trouxe o conceito de **equidade**.

Trata-se de um dos princípios da boa governança de acordo com o Banco Mundial. Nesse sentido, promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis - liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros -, políticos e sociais - saúde, educação, moradia, segurança.

O gabarito é a letra B.

9. (FGV – Prefeitura de Niterói – Auditor Municipal de Controle Interno – 2018)

A Administração Gerencial, após se difundir pelos principais países do Ocidente, ganhou força no Brasil no final do século passado, deixando para trás um período marcado pela forte presença da burocracia na Administração Pública. O advento da administração gerencial trouxe à tona o conceito da accountability. O conceito de accountability está relacionado à ideia de que

- a) o agente público deve prestar contas e se responsabilizar por suas ações.
- b) o processo deve ser priorizado em relação ao resultado.
- c) o desenvolvimento econômico está atrelado ao sigilo das informações governamentais.
- d) o Estado deve ter uma orientação empreendedora e garantir os serviços básicos para os cidadãos.
- e) os limites entre o patrimônio público e privado são reduzidos.

Comentários:

Accountability consiste no dever do administrador público de **prestar contas**, promovendo a **transparência** de suas ações e, como consequência, ser **responsabilizado** pelos atos praticados em sua gestão.

O gabarito é a letra A.

10. (FGV – Prefeitura de Niterói – Auditor Municipal de Controle Interno – 2018)

“Os dados disponíveis no Basômetro demonstram que a presidente Dilma Rousseff tem enfrentado maiores dificuldades na articulação de interesses do governo junto ao Congresso, especialmente na Câmara, em comparação aos governos FHC e Lula. Alguns de seus aliados atribuem tal problema ao fato de a presidente fazer pouca interlocução política.”

O trecho apresentado, retirado do site do “Estadão”, representa um problema relacionado com o conceito de:

- a) governabilidade;
- b) governança;
- c) jurisdição;
- d) economia;
- e) legalidade.

Comentários:

O trecho está destacando a dificuldade do Governo Dilma em **articular suas políticas** com o Congresso Nacional, ou seja, da falta de apoio do Poder Legislativo. Trata-se, portanto, de um conceito relacionado à falta de **governabilidade**.

O gabarito é a letra A.

11. (FGV – TJ-SC – Analista Administrativo – 2018)

Após quatro anos de uma gestão insatisfatória do prefeito do município “W”, conhecido pelo slogan “rouba, mas faz”, a população decide votar no candidato da oposição na eleição seguinte.

A atitude da população do município “W” representa um exemplo de aplicação de:

- a) accountability vertical;
- b) plebiscito;
- c) controle interno;
- d) ação popular;

e) tutela universal.

Comentários:

O enunciado da questão descreve um exemplo de *accountability* vertical.

A *accountability* vertical ocorre quando os cidadãos controlam as ações dos governantes por meio do referendo, do plebiscito, do **voto**, ou então mediante o exercício do controle social.

A “não reeleição” do candidato funciona como uma espécie de “punição” pelos seus atos de gestão.

O gabarito é a letra A.

12. (CESPE – SLU-DF – Analista - 2019)

A qualidade do marco regulatório de um país é mensurada por indicadores de governança pública conforme os quais o governo deve ser capaz de implementar boas normas para subsidiar a condução de políticas públicas.

Comentários:

Isso mesmo! A governança está relacionada à capacidade do governo de **formular e implementar** políticas públicas.

Gabarito: correta.

13. (CESPE – SLU-DF – Analista - 2019)

Governabilidade consiste na capacidade absoluta de governar independentemente de apoio popular ou político.

Comentários:

Nada disso!

A governabilidade consiste no poder que um governo possui para governar, que advém de sua legitimidade democrática e do apoio (legitimidade política) que esse governo possui da sociedade civil (apoio popular) e do poder legislativo (apoio político).

Gabarito: errada.

14. (CESPE – CGE-CE – Auditor de Controle Interno - 2019)

Governança em políticas públicas se refere aos arranjos institucionais que condicionam a forma pela qual as políticas são formuladas, implementadas e avaliadas, em benefício da sociedade

Comentários:

Perfeito! A assertiva trouxe um conceito descrito pelo TCU: “governança em políticas públicas se refere aos arranjos institucionais que condicionam a forma pela qual as políticas são formuladas, implementadas e avaliadas, em benefício da sociedade”⁴.

Gabarito: correta.

15. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Liderança, estratégia e controle são considerados exemplos de mecanismos de governança.

Comentários:

Isso mesmo! De acordo com o TCU, a governança é “um **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”.

Gabarito: correta.

16. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Considerado um elemento fundamental para o grau de governança democrática, o **accountability** refere-se à capacidade financeira e gerencial do Estado de implementar políticas públicas.

Comentários:

De fato, **accountability** é um dos princípios da boa governança.

Contudo, a “capacidade financeira e gerencial do Estado de implementar políticas públicas” se refere ao conceito de governança.

Accountability, por sua vez, se refere ao dever que o administrador público possui de **prestar contas**, promovendo a **transparência** de suas ações e, como consequência, **ser responsabilizado** pelos seus atos de sua gestão.

Gabarito: errada.

⁴ TCU (2014)

17. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Para mensurar a governança pública, recomenda-se aferir o grau de independência do funcionalismo em relação às pressões políticas: quanto menor for o grau de independência, melhor será o nível de governança.

Comentários:

É exatamente o contrário. Quanto **menos independência** (ou seja, quanto mais “amarrado” o governo estiver), menos ele conseguirá implementar suas políticas públicas. Portanto, **menor será o nível de governança**.

Por outro lado, quanto **mais independência** (isto é, quanto mais “livre” o governo estiver), mais ele conseguira implementar suas políticas publicas. Então, **maior será o nível de governança**.

Gabarito: errada.

18. (CESPE – EMAP – Analista - 2018)

As instâncias externas de governança são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como por monitorar sua conformidade e o desempenho.

Comentários:

São as **instâncias internas** de governança que são responsáveis por definir e avaliar as políticas e a estratégia, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas.

Gabarito: errada.

19. (CESPE – STJ – Técnico Judiciário - 2018)

O gestor público promove a governança ao prever o atendimento às práticas de accountability, dimensão que se refere à capacidade de execução das ações gerenciais de um órgão público.

Comentários:

De fato, *accountability* é um dos princípios da boa governança. Contudo, a questão traz um conceito errado de accountability.

A “capacidade de execução das ações gerenciais de um órgão público” é um conceito relacionado à governança.

Accountability, por sua vez, se refere ao dever que o administrador público possui de **prestar contas**, promovendo a **transparência** de suas ações e, como consequência, **ser responsabilizado** pelos seus atos de sua gestão.

Gabarito: errada.

20. (CESPE – CGM-João Pessoa – Técnico Municipal de Controle Interno - 2018)

Entre os objetivos da boa governança no setor público incluem-se garantir que a organização seja responsável com os cidadãos, mantendo-os, por meio da transparência, informados sobre decisões e riscos.

Comentários:

Perfeito! De acordo com o Banco Mundial os princípios da boa governança são: Transparência, Equidade, *Accountability*, Responsabilidade, Legitimidade, Eficiência e Probidade.

Nesse sentido, a assertiva relacionou, corretamente, a boa governança aos princípios da **Responsabilidade, da Transparência e Accountability**.

Gabarito: correta.

21. (CESPE – CGM-João Pessoa – Técnico Municipal de Controle Interno - 2018)

Estruturas de governança servem para maximizar conflitos, alinhar ações e trazer mais segurança à instituição.

Comentários:

As estruturas de governança servem para melhorar o desempenho organizacional, **reduzir conflitos**, alinhar ações e trazer mais segurança para proprietários.

Gabarito: errada.

22. (CESPE – CGM-João Pessoa – Técnico Municipal de Controle Interno - 2018)

Entre os tipos de estruturas compreendidas pela governança incluem-se as estruturas administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal, as quais servem para garantir que as partes interessadas definam objetivos e alcancem resultados.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva se baseou no conceito trazido pelo TCU no Guia Referencial⁵. Vejamos:

⁵ IFAC (2013) *apud* TCU, Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2^a versão, Brasília, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>

Governança compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras)posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.

Gabarito: correta.

23. (CESPE – ABIN – Oficial de Inteligência - 2018)

A accountability é o elemento que efetivamente proporciona maior vínculo entre constituintes e representantes.

Comentários:

A accountability consiste no dever do administrador público de prestar contas, e como consequência, ser responsabilizado (responder) pelos seus atos praticados em sua gestão.

Nesse sentido, pode-se dizer que a accountability proporciona um vínculo entre **representados** (o povo) e representantes (governantes).

A assertiva “viajou” ao utilizar o termo “constituintes”.

Gabarito: errada.

24. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Ética, transparência e responsabilidade social são os princípios que sustentam o conceito de governança na gestão pública.

Comentários:

Isso mesmo! A questão se baseou nos princípios da boa governança elencados por Matias-Pereira: **Relações éticas, Conformidade, Transparência e Prestação de Contas Responsável**.

Gabarito: correta.

25. (CESPE – TCE-PB – Auditor de Contas Públicas - 2018)

A governança na gestão pública envolve o gerenciamento de recursos humanos, econômicos e sociais com o propósito de gerar

- a) controle social.
- b) economicidade.
- c) transparência.

- d) accountability.
- e) desenvolvimento.

Comentários:

Pois é, meu amigo! Essa questão costuma deixar os alunos com bastante dúvida.

De fato, várias alternativas trazem conceitos relacionados à governança.

Contudo, o que a questão nos pede é o propósito final (o objetivo) da governança. Nesse sentido, sabemos que a governança é o instrumento operacional para que as **políticas públicas sejam implementadas**. As políticas públicas, por sua vez, são implementadas para que ocorra o **desenvolvimento** econômico e social do país.

Perceba, ainda, que a assertiva se baseou no conceito de governança proposto pelo Banco Mundial: governança é “a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vistas ao **desenvolvimento**”.

O gabarito é a letra E.

26. (CESPE – TCE-PE – Analista de Controle Externo - 2017)

Os problemas de governabilidade decorrem do excesso de democracia e do peso exagerado das demandas sociais.

Comentários:

Pelo contrário! A legitimidade democrática é um dos pressupostos da governabilidade.

Quando o governo não possui a legitimidade perante os cidadãos (por exemplo, no caso de uma ruptura dos princípios democráticos) é que surgem os problemas de governabilidade.

De acordo com Bresser-Pereira, “os problemas de governabilidade **não** decorrem de ‘excesso de democracia’, do **peso excessivo das demandas sociais**, mas da falta de um pacto político ou de uma coalizão de classes que ocupe o centro do espectro político.”⁶

Gabarito: errada.

⁶ BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Da administração pública burocrática à gerencial*. Brasília, Revista do Serviço Público. Ano 47. Volume 120. Número 1. Jan-Abr-1996.

27. (CESPE – TCE-PE – Analista de Controle Externo - 2017)

Em um estado de direito, a accountability vertical ou democrática, entendida como a que ocorre entre os diversos níveis de poder e sujeita à possibilidade de controle mútuo, é profícua no fortalecimento de ações contra a corrupção.

Comentários:

Nada disso! A *accountability* vertical (democrática) ocorre quando os **cidadãos** controlam as ações dos governantes por meio do referendo, do plebiscito, do voto, ou então mediante o exercício do controle social.

A assertiva trouxe características da **accountability horizontal**, ou seja, aquela que ocorre por meio do **controle e fiscalização mútua existente entre os poderes**, ou então entre os órgãos.

Gabarito: errada.

28. (CESPE – TCE-PE – Analista de Controle Externo - 2017)

Acerca do conceito de accountability aplicado à administração pública, julgue o próximo item.

Trata-se de um mecanismo institucional por meio do qual os governantes são constrangidos a responder, ininterruptamente, por seus atos ou omissões à sociedade.

Comentários:

Isso mesmo! A questão trouxe uma redação um pouco mais robuscada, no sentido de tentar confundir o candidato. Contudo, o conceito de accountability é exatamente esse trazido pela assertiva. Veja só:

Accountability é um mecanismo institucional de prestação de contas e responsabilização, por meio do qual os governantes são constrangidos (forçados) a reponderem (prestarem contas) ininterruptamente (constantemente, continuamente) pelos seus atos ou omissões.

Gabarito: correta.

29. (CESPE – TCE-PR – Analista de Controle – 2017 - ADAPTADA)

Governança na administração pública está relacionada ao uso do poder expresso por meio da obrigação de prestar contas, enquanto accountability está relacionada à capacidade de governar, decidir e implantar políticas públicas.

Comentários:

A assertiva inverteu os dois conceitos.

É a governança que está relacionada à capacidade de governar, decidir e implantar políticas públicas. E a *accountability*, por sua vez, relaciona-se à obrigação de prestar contas.

Gabarito: errada.

30. (CESPE – TRE-PE – Analista Judiciário - 2017)

Governança pública refere-se à forma de gerenciamento de recursos de um país. Um de seus princípios basilares é a

- a) transparência, que envolve a disponibilização de informações como estratégia de combate à corrupção.
- b) cidadania, que é obtida com a participação compulsória de cidadãos em conselhos populares.
- c) accountability, que se refere à capacidade do Estado de executar sua gestão e implementar políticas públicas.
- d) responsabilidade civil, que se refere à pressão popular para o cumprimento das normas da administração pública.
- e) economia de custos, o que exige que o Estado privilegie o menor custo em todas as suas compras e contratos.

Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo. A transparência é um dos princípios basilares da governança. Nesse sentido, a disponibilização das informações (transparência), de fato, funciona como uma estratégia de combate à corrupção.

Letra B: errada. Com efeito, a participação dos cidadãos deve ser estimulada. Contudo, essa participação **não é compulsória**.

Letra C: errada. De fato, a *accountability* é um dos princípios da governança. Contudo, a assertiva descreveu o conceito de **governança**, qual seja: “capacidade do Estado de executar sua gestão e implementar políticas públicas”.

Letra D: errada. A pressão popular para o cumprimento das normas da administração pública é realizada através da *accountability* vertical ou então da *accountability* societal.

Letra E: errada. A economia de custos não é um dos princípios da governança. Além disso, não é sempre que o menor custo trará as melhores contratações. Também devem ser observados padrões de qualidade nas contratações, e não apenas o custo.

O gabarito é a letra A.

31. (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

Na administração pública, o termo accountability inclui a obrigação de os agentes públicos prestarem contas, a utilização de boas práticas de gestão e a responsabilização pelos atos e resultados decorrentes da utilização de recursos públicos.

Comentários:

A questão trouxe corretamente o conceito de *accountability*.

Gabarito: correta.

32. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – 2016)

O princípio de accountability estabelece que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação e responder integralmente por todos os atos praticados no exercício de suas funções.

Comentários:

Isso mesmo! A *accountability* consiste no dever do administrador público de **prestar contas**, e como consequência, **ser responsabilizado (responder)** pelos seus atos praticados em sua gestão.

Gabarito: correta.

33. (CESPE – TER-PI – Analista – 2016 - ADAPTADA)

A governança pública é caracterizada pelo atendimento dos interesses dos cidadãos por meio da implantação de políticas públicas, preservando-se o equilíbrio financeiro e os interesses do governo.

Comentários:

Isso mesmo! A governança está relacionada à implementação das políticas públicas para, consequentemente, atender aos interesses dos cidadãos.

Gabarito: correta.

34. (CESPE – TRE-PI – Analista – 2016 - ADAPTADA)

Governabilidade refere-se à capacidade de governar, à eficiência na gestão da máquina pública e à implantação das políticas públicas.

Comentários:

A assertiva trouxe características relacionadas à **governança**.

Gabarito: errada.

35. (CESPE – TCE-PR – Analista de Controle – 2016 - ADAPTADA)

As instâncias externas de governança responsáveis pelo exercício de fiscalização e controle são autônomas, mas podem depender de outras organizações.

Comentários:

As instâncias externas de governança são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação. São autônomas e **independentes**.

Gabarito: errada.

36. (CESPE – TRE-PI – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A adoção do accountability governamental minimiza a responsabilização dos governantes, devido à eficiência das tecnologias utilizadas para sistematizar os meios de prestação de contas.

Comentários:

Pelo contrário! A *accountability* fortalece o dever de prestar contas e a consequente responsabilização dos governantes pelos atos praticados em sua gestão.

Gabarito: errada.

37. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – 2015)

Accountability consiste no dever do cidadão de realizar o controle social da administração pública.

Comentários:

Veja bem: o **dever** de ser **transparente** e de **prestar contas** é dos **agentes da administração pública**.

O **cidadão** tem o **direito** de ter acesso a essas informações, bem como à prestação de contas efetuada pelos administradores públicos. Ou seja, tem o **direito** (e não o dever) de realizar o controle social da administração pública.

Gabarito: errada.

38. (CESPE – CGE-PI – Auditor Governamental – 2015)

Para a administração pública, governabilidade e governança são sinônimos e se referem, como conceito, às condições e à legitimidade do governo perante a sociedade.

Comentários:

Nada disso! Governabilidade e governança não se confundem, ou seja, não são sinônimos.

Governabilidade é a capacidade política de governar, derivada da **legitimidade** exercida pelo governo e do **grau de exercício da autoridade política** para fazer-acontecer as decisões.

A **governança**, por sua vez, está relacionada à capacidade do governo de **formular e implementar políticas públicas**. A governança é um instrumento/meio/forma através da qual o governo exerce sua governabilidade

Gabarito: errada.

39. (CESPE – FUFRAMA – Analista Técnico – 2014)

Accountability se refere às condições de um Estado para uso de sua autoridade política na proposição de políticas públicas.

Comentários:

É a **governabilidade** que se refere ao grau de exercício da autoridade política para fazer-acontecer as decisões.

Accountability, por sua vez, consiste no dever do administrador público de **prestar contas**, e como consequência, **ser responsabilizado (responder)** pelos seus atos praticados em sua gestão.

Gabarito: errada.

40. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)

Nos debates entre as concepções sobre governabilidade e governança, presentes na atualidade, marque 1 para a assertiva que define governabilidade, e, 2 para a assertiva que traz a definição sobre governança.

() Diz respeito à capacidade governativa em sentido amplo.

() Capacidade de ação estatal na implementação das políticas e na consecução de metas coletivas.

() Refere-se às condições sistêmicas mais gerais sob as quais se dá o exercício do poder em uma sociedade.

() Exercício da capacidade alargada de gestão das políticas públicas e do controle social sobre seus efeitos.

() Compreende a forma de governo, as relações entre os poderes, o sistema partidário e o equilíbrio entre as forças políticas de oposição e situação.

Preenche corretamente as lacunas acima, de cima para baixo,

a) 1 - 2 - 1 - 2 - 2

b) 2 - 1 - 2 - 1 - 2

c) 1 - 2 - 1 - 2 - 1

d) 2 - 2 - 1 - 2 - 1

e) 1 - 1 - 2 - 2 - 1

Comentários:

Excelente questão para colocarmos em prática os conhecimentos acerca das diferenças entre governabilidade e governança. Vejamos cada uma das assertivas:

(2) *Diz respeito à capacidade governativa em sentido amplo.*

A **Governança** refere-se à **capacidade governativa**, em **sentido mais amplo**, envolvendo a capacidade da ação estatal de implantação das políticas e na consecução das metas coletivas.

(2) Capacidade de ação estatal na implementação das políticas e na consecução de metas coletivas.

Mais uma vez, é a **Governança** que se refere à capacidade governativa, em sentido mais amplo, envolvendo a **capacidade da ação estatal de implantação das políticas** e na **consecução das metas** coletivas.

(1) Refere-se às condições sistêmicas mais gerais sob as quais se dá o exercício do poder em uma sociedade.

A **governabilidade** se refere às condições **sistêmicas mais gerais**, por meio das quais se dá o exercício do poder em dada sociedade.

(2) Exercício da capacidade alargada de gestão das políticas públicas e do controle social sobre seus efeitos.

É a **governança** que está relacionada à **capacidade de gestão das políticas públicas**.

(1) Compreende a forma de governo, as relações entre os poderes, o sistema partidário e o equilíbrio entre as forças políticas de oposição e situação.

É a governabilidade que se refere às condições sistêmicas mais gerais, por meio das quais se dá o exercício do poder em dada sociedade, como a **forma de governo**, as **relações entre os poderes**, os **sistemas partidários** etc.

O gabarito é a letra D.

41. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)

O conceito de accountability aplicado ao setor público, entre uma de suas acepções correntes, corresponde à

- a) relação de legitimidade dos governantes para o exercício do poder.
- b) capacidade dos governantes de decidir e implementar políticas públicas.
- c) prestação de contas pelos agentes públicos aos cidadãos e responsabilização por sua atuação.
- d) aplicação de mecanismos privados na gestão financeira da Administração.
- e) adoção do orçamento por resultados, a partir da convergência com normas de contabilidade privada.

Comentários:

Accountability consiste no dever do administrador público de **prestar contas**, e como consequência, **ser responsabilizado** pelos seus atos.

A “letra A” traz um conceito de governabilidade. A “letra B” se refere à governança.

O gabarito é a letra C.

42. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)

Os conceitos de governança e governabilidade ganharam bastante ênfase nos últimos anos, sendo que

- a) ambos os conceitos estão ligados ao exercício do poder, sendo que a governabilidade é aferida através do voto e a governança se expressa e pode ser medida mediante instrumentos de participação popular.

- c) governança é um conceito aplicável exclusivamente às organizações privadas, o qual quando transposto para o setor público, assume a conotação de governabilidade dada as peculiaridades envolvidas nas relações públicas.
- c) governabilidade possui caráter instrumental, representando as relações entre os agentes, públicos e privados, que sustentam a governança enquanto condição de natureza estritamente política.
- d) governabilidade está ligada à capacidade política e às condições efetivas para governar derivadas da relação de legitimidade do governo junto à sociedade, enquanto a governança envolve o modo como o governo se organiza para atuar.
- e) apenas a governança é um atributo da atuação administrativa, sendo a governabilidade um efeito meramente circunstancial e exógeno.

Comentários:

Letra A: errada. De fato, ambos os conceitos estão relacionados ao exercício do poder. A **governabilidade** se refere às **condições sistêmicas gerais** por meio das quais se dá o **exercício do poder** em determinada sociedade. A **governança**, por sua vez, relaciona-se é à maneira pela qual o **poder é exercido** na administração dos recursos econômicos e sociais do país.

Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. Governabilidade se refere à capacidade política de governar; ou seja, a governabilidade é resultante da **relação de legitimidade** do Estado (e do seu Governo) com a sociedade. Governança, ao seu turno, refere-se à **capacidade governativa**, em **sentido mais amplo**, envolvendo a capacidade da ação estatal de implantação das políticas e na consecução das metas coletivas.

Letra B: errada. Nada disso! A governança é um conceito que também é aplicável à **esfera pública**. Além disso, governabilidade e governança são duas coisas diferentes, não se confundem.

Letra C: errada. É a **governança** que possui **caráter instrumental**, ou seja, é o “braço operacional” da governabilidade.

Letra D: correta. Questão perfeita!

Letra E: errada. Nada disso! A governabilidade também é um atributo da atuação administrativa.

O gabarito é a letra D.

43. (FCC – SEAD-AP – Assistente Administrativo – 2018)

Desde a reforma gerencial, que se consolidou nos anos de 1990, a Administração pública passou, cada vez mais, a pautar-se pela busca da excelência e, nesse contexto, um dos conceitos aplicáveis é o de **accountability**, que, em sua acepção corrente, está relacionado

- a) ao aumento de produtividade no setor público, com redução de custos.
- b) à transparência e prestação de contas pela Administração em relação às suas ações.
- c) à aplicação das regras de contabilidade privada aos orçamentos públicos.
- d) à remuneração dos servidores baseada em resultados e cumprimento de metas.
- e) ao gerenciamento de serviços públicos por entidades privadas sem fins lucrativos.

Comentários:

Accountability consiste no dever do administrador público de **prestar contas**, promovendo a **transparência** de suas ações e, como consequência, ser **responsabilizado** pelos atos praticados em sua gestão.

O gabarito é a letra B.

44. (FCC – Prefeitura de Macapá-AP – Administrador – 2018)

No que concerne aos conceitos de Governança e accountability em organizações públicas, tem-se que:

- I. Accountability diz respeito à prestação de contas aos cidadãos e responsabilização dos agentes públicos.
- II. Governança representa um aspecto instrumental da governabilidade e envolve os arranjos institucionais para implementação de políticas públicas.
- III. Ambos os conceitos são aspectos da atuação do poder público, a governança de natureza política, e accountability de natureza contábil.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I e III.
- b) I e II.
- c) III.
- d) II.
- e) I.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. De fato, *accountability* consiste no dever do administrador público de **prestar contas** à sociedade e, como consequência, ser **responsabilizado** pelos atos de sua gestão.

A **segunda assertiva** está correta. Isso mesmo! A governança possui um **caráter instrumental**, ou seja, é o “braço operacional” da governabilidade.

A **terceira assertiva** está errada. Quem tem “natureza política” é a **governabilidade**. A **governança**, por sua vez, tem “natureza governativa / instrumental”.

Além disso, a *accountability* está relacionada à **transparência, prestação de contas, e responsabilização**.

O gabarito é a letra B.

45. (FCC – DPE-AM – Analista em Gestão Especializado em Defensoria – 2018)

Os conceitos de governança e de accountability, quando aplicados às organizações públicas, dizem respeito, entre outros aspectos, respectivamente,

- a) capacidade de implementar políticas públicas e responsabilização dos agentes públicos.
- b) organograma representativo do conjunto de instituições que governam e indicadores de desempenho fiscal.
- c) índices de aprovação popular ou social e prestação de contas ao cidadão.
- d) poder formal, outorgado com base na legislação e poder efetivo, decorrente da legitimidade junto à sociedade.
- e) sistema de freios e contrapesos entre os diferentes Poderes e gestão por resultados.

Comentários:

A **Governança** se refere à **capacidade de implantação das políticas públicas**.

Accountability, ao seu turno, está relacionada à **prestação de contas e responsabilização**.

O gabarito é a letra A.

Questões sobre Governança Corporativa

46. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista - 2016)

Com relação aos princípios fundamentais de governança corporativa, julgue o item a seguir.

Para o cumprimento do princípio da transparência, é suficiente que o agente limite-se a informar suas diretrizes estratégicas.

Comentários:

Nada disso! O princípio da transparência consiste na ideia de disponibilizar para as partes interessadas todas aquelas informações que são do interesse dessas partes, e não apenas as informações relativas às diretrizes estratégicas.

Gabarito: errada.

47. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista - 2016)

Com relação aos princípios fundamentais de governança corporativa, julgue o item a seguir.

A equidade, entendida como tratamento justo e igualitário a todas as partes interessadas, faz parte dos princípios de governança corporativa.

Comentários:

De fato, segundo o IBGC, a equidade é um dos princípios da governança corporativa. A equidade caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Gabarito: correta.

48. (QUADRX – CRA-PR – Auxiliar Administrativo - 2019)

A governança corporativa é o modelo de administração em que a relação entre os diversos agentes com interesse direto na empresa proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da organização.

Comentários:

Isso mesmo! De acordo com o IBGC, 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 longevidade⁷.

Gabarito: correta.

49. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)

Um dos conceitos contemporâneos ligados à gestão de riscos no âmbito das organizações públicas e privadas é o de **compliance**, que significa

- a) mecanismo de aplicação de sanções aos responsáveis por condutas antiéticas e responsabilização judicial.
- b) compromisso com as finalidades institucionais, objetivando evitar o risco de baixa produtividade.
- c) controle de qualidade, focado na prevenção e tratamento dos riscos de perdas e de falhas de produção.
- d) atuação conforme as normas e regras fixadas, tendo como escopo evitar fraudes, ilícitos e desvios de conduta.
- e) governança corporativa, ou seja, o envolvimento de todos os stakeholders (agentes) no processo decisório

Comentários:

Compliance significa agir de acordo com as **regras e normas**. Ou seja, obedecer e fazer cumprir as regras e as normas. Nesse sentido, “estar em *compliance*” significa estar em conformidade com as regras e as normas (tanto internas, quanto externas). Busca-se, assim, **evitar desvios de condutas, ilícitos ou fraudes**.

O gabarito é a letra D.

50. (FUNRIO – CGE-RO – Assistente de Controle Interno - 2018)

São princípios básicos da boa prática de governança corporativa e gestão:

- a) legalidade, legitimidade e transparência.
- b) imensoalidade, competência, efetividade.

⁷ IBGC (2014)

- c) transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.
- d) eficiência, eficácia e competitividade.
- e) competência, profissionalismo e formalidade.

Comentários:

De acordo com o IBGC os princípios da Governança Corporativa são: **Transparência, Equidade, Prestação de Contas (Accountability)** e **Responsabilidade Corporativa**.

O gabarito é a letra C.

51. (FUNDATÉC – Sulgás – Assistente de Serviços Administrativos - 2018)

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. (Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2015). Segundo o referido Código, são princípios básicos para governança corporativa:

- I. Transparência.
- II. Equidade.
- III. Prestação de contas (accountability).
- IV. Responsabilidade corporativa.

Quais estão corretas?

- a) Apenas I e III.
- b) Apenas II e IV.
- c) Apenas I, II e III.
- d) Apenas II, III e IV.
- e) I, II, III e IV.

Comentários:

De acordo com o IBGC os princípios da Governança Corporativa são: **Transparência, Equidade, Prestação de Contas (Accountability)** e **Responsabilidade Corporativa**.

O gabarito é a letra E.

52. (FUNIVERSA – IF-PA – Tecnólogo em Gestão Pública - 2016)

Assinale a alternativa que apresenta um dos princípios básicos da Governança Corporativa.

- a) sigilo de informações.
- b) acúmulo de funções.
- c) responsabilidade de governança pública.
- d) segregação de pessoal.
- e) prestação de contas (accountability).

Comentários:

De acordo com o IBGC os princípios da Governança Corporativa são: Transparência, Equidade, **Prestação de Contas (Accountability)** e Responsabilidade Corporativa.

O gabarito é a letra E.

53. (FGV – DPE-MT – Administrador - 2015)

Os princípios básicos de governança corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, estão listados a seguir, à exceção de um. Assinale-o.

- a) Transparência
- b) Responsabilidade civil
- c) Equidade
- d) Prestação de contas
- e) Responsabilidade corporativa.

Comentários:

De acordo com o IBGC os princípios da Governança Corporativa são: **Transparência, Equidade, Prestação de Contas (Accountability) e Responsabilidade Corporativa.**

O gabarito é a letra B.

54. (FGV – CODEMIG – Analista de Desenvolvimento Econômico - 2015)

Conforme apresenta o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, os quatro princípios básicos da governança corporativa são transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas. Nesse contexto, o princípio da equidade significa que a organização:

- a) não deve fugir às características especificadas pela sua missão;
- b) deve tratar de forma igual e justa todos os seus acionistas;
- c) deve realizar benchmarkings periódicos para manter a padronização dos processos;
- d) deve garantir uma produção de bens ou serviços com base nas regras do ISO 9001;
- e) deve buscar uma divisão igualitária de recursos para todos os seus funcionários.

Comentários:

O princípio da equidade caracteriza-se pelo tratamento **justo** e **isonômico (igual)** de **todos os sócios** (acionistas) e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

O gabarito é a letra B.

55. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Júnior - Adminsitração - 2015)

Governança Corporativa é um sistema que possui alguns princípios básicos. Existe um princípio caracterizado por defender tratamento justo a todos os sócios bem como às demais partes interessadas, sendo inaceitáveis atitudes ou políticas discriminatórias.

Esse princípio é conhecido como

- a) accountability
- b) equidade
- c) prestação de contas
- d) responsabilidade corporativa
- e) transparência

Comentários:

O princípio da equidade caracteriza-se pelo tratamento **justo** e **isonômico (igual)** de **todos os sócios** (acionistas) e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

O gabarito é a letra B.



LISTA DE QUESTÕES

Questões sobre Governança, Governabilidade e Accountability.

1. (FGV – Senado Federal - Analista Legislativo – Administração – 2022)

A governança pública diz respeito aos arranjos organizacionais que envolvem liderança, estratégia e controle no direcionamento da gestão pública, com vistas à implementação de políticas públicas e à prestação de serviços à sociedade.

Sobre as diretrizes e mecanismos para consecução da governança pública, analise as afirmativas a seguir e assinale (V) para a afirmativa verdadeira e (F) para a falsa.

() A governança pública deve assegurar o foco nos processos, não permitindo que a eventual escassez de recursos leve a mudanças de prioridades ou inovações que redirecione a ação pública.

() A governança pública deve estimular comportamentos dos agentes públicos que favoreçam a liderança no exercício da governança, entre eles, estimulando a motivação e a integridade.

() A governança pública deve assegurar as condições para uma gestão estratégica que, por meio de seus serviços e/ou produtos, atinja o valor público pretendido.

() A governança pública deve assegurar a melhor implementação das políticas públicas, inclusive promovendo a integração entre diferentes esferas do setor público quando necessário.

As afirmativas são, na ordem apresentada, respectivamente

a) F, V, F e V.

b) V, V, F, e F.

c) F, F, V e V.

d) V, V, V e F.

e) F, V, V e V.

2. (FGV – TCE-TO - Analista Técnico – 2022)

A governança pública implica o desenvolvimento de um conjunto de princípios, diretrizes, mecanismos e suas práticas correspondentes. Por exemplo, a prática de definição e promoção dos valores da organização e dos padrões de comportamento esperados dos seus membros, a começar pelo comprometimento da liderança com esses valores e condutas. A prática descrita no exemplo refere-se a:

- a) assegurar a efetividade da auditoria;
- b) avaliar a satisfação das partes interessadas;
- c) gerenciar os riscos do negócio;
- d) monitorar o alcance dos resultados;
- e) promover a integridade.

3. (FGV – Prefeitura de Manaus - AM - Administrador Geral – 2022)

Analise o texto a seguir, retirado do sítio de internet Agência Senado.

“O processo de impeachment de Dilma Rousseff teve início em 2 de dezembro de 2015, quando o ex-presidente da Câmara dos Deputados Eduardo Cunha deu prosseguimento ao pedido dos juristas Hélio Bicudo, Miguel Reale Júnior e Janaína Paschoal. Com uma duração de 273 dias, o caso se encerrou em 31 de agosto de 2016, tendo como resultado a cassação do mandato, mas sem a perda dos direitos políticos de Dilma”.

À luz dos tipos de accountability, mecanismo que auxilia na responsabilização dos agentes do Estado, é correto afirmar que o impeachment constitui essencialmente um exemplo de accountability

- a) vertical.
- b) horizontal.
- c) societal.
- d) parcial.
- e) integral.

4. (FGV – Câmara de Aracaju - SE – Analista Administrativo – 2021)

Relacione os termos a seguir com os respectivos conceitos.

I. Governança

II. Governabilidade

III. Accountability

A. Capacidade de mobilização social e controle participativo, divisão de poder.

B. Capacidade política para legitimar as políticas públicas do país.

C. Capacidade técnica para viabilizar e implementar políticas públicas.

A relação correta é:

a) I – A; II – B; III – C;

b) I – C; II – B; III – A;

c) I – C; II – A; III – B;

d) I – B; II – C; III – A;

e) I – B; II – A; III – C.

5. (FGV – IMBEL – Supervisor - Administrador – 2021)

Ao eleger representantes por meio do voto, a população espera que eles promovam políticas que sirvam ao interesse da sociedade. No decorrer dos respectivos mandatos, no entanto, nem sempre esses representantes cumprem com o prometido, buscando muitas vezes maximizar os interesses pessoais em detrimento dos sociais.

Com base na literatura sobre governança pública, assinale a opção que apresenta como é conhecido esse desalinhamento.

a) Conflito de agência.

b) Accountability.

c) Problema dos feixes de contrato.

d) Externalidades positivas.

e) Free-riders.

6. (FGV – FUNSAÚDE - CE – Analista Administrativo – Administração – 2021)

Assinale a opção que melhor define o termo accountability.

- a) A ideia de que os representantes do Estado devem prestar contas e ser responsabilizados por seus atos.
- b) A capacidade de um governo gerir recursos e implementar, de forma estruturada, políticas públicas.
- c) As condições materiais e sistêmicas necessárias para que um governo consiga exercer suas funções precípuas com legitimidade.
- d) O poder de garantir condições para que todos tenham acesso ao exercício universal dos direitos civis.
- e) A forma que permite a mobilização de meios necessários para o enfrentamento de problemas críticos da sociedade.

7. (FGV – IMBEL – Supervisor - Administrador – 2021)

O termo accountability está associado à obrigação de prestação de contas e de responsabilização dos gestores públicos. Assinale a opção que indica o tipo de accountability que representa o controle mútuo entre os Poderes da República, a exemplo de quando o Poder Judiciário fiscaliza o Poder Executivo.

- a) Accountability social.
- b) Accountability político.
- c) Accountability vertical.
- d) Accountability horizontal.
- e) Accountability constitucional.

8. (FGV – TCE-AM - Auditor Técnico de Controle Externo - Obras Públicas – 2021)

Os princípios básicos que definem as boas práticas de governança foram concebidos no âmbito empresarial, mas podem ser aplicados em larga medida às entidades da administração pública.

No contexto da gestão pública, a adoção de políticas e ações que promovam justiça social entre os habitantes de um território, com vistas ao bem-estar social, está associada ao princípio do(a):

- a) accountability;
- b) equidade;

- c) prestação de contas;
- d) responsabilidade;
- e) transparência.

9. (FGV – Prefeitura de Niterói – Auditor Municipal de Controle Interno – 2018)

A Administração Gerencial, após se difundir pelos principais países do Ocidente, ganhou força no Brasil no final do século passado, deixando para trás um período marcado pela forte presença da burocracia na Administração Pública. O advento da administração gerencial trouxe à tona o conceito da accountability. O conceito de accountability está relacionado à ideia de que

- a) o agente público deve prestar contas e se responsabilizar por suas ações.
- b) o processo deve ser priorizado em relação ao resultado.
- c) o desenvolvimento econômico está atrelado ao sigilo das informações governamentais.
- d) o Estado deve ter uma orientação empreendedora e garantir os serviços básicos para os cidadãos.
- e) os limites entre o patrimônio público e privado são reduzidos.

10. (FGV – Prefeitura de Niterói – Auditor Municipal de Controle Interno – 2018)

“Os dados disponíveis no Basômetro demonstram que a presidente Dilma Rousseff tem enfrentado maiores dificuldades na articulação de interesses do governo junto ao Congresso, especialmente na Câmara, em comparação aos governos FHC e Lula. Alguns de seus aliados atribuem tal problema ao fato de a presidente fazer pouca interlocução política.”

O trecho apresentado, retirado do site do “Estadão”, representa um problema relacionado com o conceito de:

- a) governabilidade;
- b) governança;
- c) jurisdição;
- d) economia;
- e) legalidade.

11. (FGV – TJ-SC – Analista Administrativo – 2018)

Após quatro anos de uma gestão insatisfatória do prefeito do município “W”, conhecido pelo slogan “rouba, mas faz”, a população decide votar no candidato da oposição na eleição seguinte.

A atitude da população do município “W” representa um exemplo de aplicação de:

- a) accountability vertical;
- b) plebiscito;
- c) controle interno;
- d) ação popular;
- e) tutela universal.

12. (CESPE – SLU-DF – Analista - 2019)

A qualidade do marco regulatório de um país é mensurada por indicadores de governança pública conforme os quais o governo deve ser capaz de implementar boas normas para subsidiar a condução de políticas públicas.

13. (CESPE – SLU-DF – Analista - 2019)

Governabilidade consiste na capacidade absoluta de governar independentemente de apoio popular ou político.

14. (CESPE – CGE-CE – Auditor de Controle Interno - 2019)

Governança em políticas públicas se refere aos arranjos institucionais que condicionam a forma pela qual as políticas são formuladas, implementadas e avaliadas, em benefício da sociedade

15. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Liderança, estratégia e controle são considerados exemplos de mecanismos de governança.

16. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Considerado um elemento fundamental para o grau de governança democrática, o accountability refere-se à capacidade financeira e gerencial do Estado de implementar políticas públicas.

17. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Para mensurar a governança pública, recomenda-se aferir o grau de independência do funcionalismo em relação às pressões políticas: quanto menor for o grau de independência, melhor será o nível de governança.

18. (CESPE – EMAP – Analista - 2018)

As instâncias externas de governança são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como por monitorar sua conformidade e o desempenho.

19. (CESPE – STJ – Técnico Judiciário - 2018)

O gestor público promove a governança ao prever o atendimento às práticas de accountability, dimensão que se refere à capacidade de execução das ações gerenciais de um órgão público.

20. (CESPE – CGM-João Pessoa – Técnico Municipal de Controle Interno - 2018)

Entre os objetivos da boa governança no setor público incluem-se garantir que a organização seja responsável com os cidadãos, mantendo-os, por meio da transparência, informados sobre decisões e riscos.

21. (CESPE – CGM-João Pessoa – Técnico Municipal de Controle Interno - 2018)

Estruturas de governança servem para maximizar conflitos, alinhar ações e trazer mais segurança à instituição.

22. (CESPE – CGM-João Pessoa – Técnico Municipal de Controle Interno - 2018)

Entre os tipos de estruturas compreendidas pela governança incluem-se as estruturas administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal, as quais servem para garantir que as partes interessadas definam objetivos e alcancem resultados.

23. (CESPE – ABIN – Oficial de Inteligência - 2018)

A accountability é o elemento que efetivamente proporciona maior vínculo entre constituintes e representantes.

24. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Ética, transparência e responsabilidade social são os princípios que sustentam o conceito de governança na gestão pública.

25. (CESPE – TCE-PB – Auditor de Contas Públicas - 2018)

A governança na gestão pública envolve o gerenciamento de recursos humanos, econômicos e sociais com o propósito de gerar

- a) controle social.
- b) economicidade.
- c) transparência.
- d) accountability.
- e) desenvolvimento.

26. (CESPE – TCE-PE – Analista de Controle Externo - 2017)

Os problemas de governabilidade decorrem do excesso de democracia e do peso exagerado das demandas sociais.

27. (CESPE – TCE-PE – Analista de Controle Externo - 2017)

Em um estado de direito, a accountability vertical ou democrática, entendida como a que ocorre entre os diversos níveis de poder e sujeita à possibilidade de controle mútuo, é profícua no fortalecimento de ações contra a corrupção.

28. (CESPE – TCE-PE – Analista de Controle Externo - 2017)

Acerca do conceito de accountability aplicado à administração pública, julgue o próximo item.

Trata-se de um mecanismo institucional por meio do qual os governantes são constrangidos a responder, ininterruptamente, por seus atos ou omissões à sociedade.

29. (CESPE – TCE-PR – Analista de Controle – 2017 - ADAPTADA)

Governança na administração pública está relacionada ao uso do poder expresso por meio da obrigação de prestar contas, enquanto accountability está relacionada à capacidade de governar, decidir e implantar políticas públicas.

30. (CESPE – TRE-PE – Analista Judiciário - 2017)

Governança pública refere-se à forma de gerenciamento de recursos de um país. Um de seus princípios basilares é a

- a) transparência, que envolve a disponibilização de informações como estratégia de combate à corrupção.

- b) cidadania, que é obtida com a participação compulsória de cidadãos em conselhos populares.
- c) accountability, que se refere à capacidade do Estado de executar sua gestão e implementar políticas públicas.
- d) responsabilidade civil, que se refere à pressão popular para o cumprimento das normas da administração pública.
- e) economia de custos, o que exige que o Estado privilegie o menor custo em todas as suas compras e contratos.

31. (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

Na administração pública, o termo accountability inclui a obrigação de os agentes públicos prestarem contas, a utilização de boas práticas de gestão e a responsabilização pelos atos e resultados decorrentes da utilização de recursos públicos.

32. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – 2016)

O princípio de accountability estabelece que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação e responder integralmente por todos os atos praticados no exercício de suas funções.

33. (CESPE – TER-PI – Analista – 2016 - ADAPTADA)

A governança pública é caracterizada pelo atendimento dos interesses dos cidadãos por meio da implantação de políticas públicas, preservando-se o equilíbrio financeiro e os interesses do governo.

34. (CESPE – TRE-PI – Analista – 2016 - ADAPTADA)

Governabilidade refere-se à capacidade de governar, à eficiência na gestão da máquina pública e à implantação das políticas públicas.

35. (CESPE – TCE-PR – Analista de Controle – 2016 - ADAPTADA)

As instâncias externas de governança responsáveis pelo exercício de fiscalização e controle são autônomas, mas podem depender de outras organizações.

36. (CESPE – TRE-PI – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A adoção do accountability governamental minimiza a responsabilização dos governantes, devido à eficiência das tecnologias utilizadas para sistematizar os meios de prestação de contas.

37. (CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – 2015)

Accountability consiste no dever do cidadão de realizar o controle social da administração pública.

38. (CESPE – CGE-PI – Auditor Governamental – 2015)

Para a administração pública, governabilidade e governança são sinônimos e se referem, como conceito, às condições e à legitimidade do governo perante a sociedade.

39. (CESPE – FUFRAMA – Analista Técnico – 2014)

Accountability se refere às condições de um Estado para uso de sua autoridade política na proposição de políticas públicas.

40. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)

Nos debates entre as concepções sobre governabilidade e governança, presentes na atualidade, marque 1 para a assertiva que define governabilidade, e, 2 para a assertiva que traz a definição sobre governança.

() Diz respeito à capacidade governativa em sentido amplo.

() Capacidade de ação estatal na implementação das políticas e na consecução de metas coletivas.

() Refere-se às condições sistêmicas mais gerais sob as quais se dá o exercício do poder em uma sociedade.

() Exercício da capacidade alargada de gestão das políticas públicas e do controle social sobre seus efeitos.

() Compreende a forma de governo, as relações entre os poderes, o sistema partidário e o equilíbrio entre as forças políticas de oposição e situação.

Preenche corretamente as lacunas acima, de cima para baixo,

a) 1 - 2 - 1 - 2 - 2

b) 2 - 1 - 2 - 1 - 2

c) 1 - 2 - 1 - 2 - 1

d) 2 - 2 - 1 - 2 - 1

e) 1 - 1 - 2 - 2 - 1

41. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)

O conceito de accountability aplicado ao setor público, entre uma de suas acepções correntes, corresponde à

- a) relação de legitimidade dos governantes para o exercício do poder.
- b) capacidade dos governantes de decidir e implementar políticas públicas.
- c) prestação de contas pelos agentes públicos aos cidadãos e responsabilização por sua atuação.
- d) aplicação de mecanismos privados na gestão financeira da Administração.
- e) adoção do orçamento por resultados, a partir da convergência com normas de contabilidade privada.

42. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)

Os conceitos de governança e governabilidade ganharam bastante ênfase nos últimos anos, sendo que

- a) ambos os conceitos estão ligados ao exercício do poder, sendo que a governabilidade é aferida através do voto e a governança se expressa e pode ser medida mediante instrumentos de participação popular.
- c) governança é um conceito aplicável exclusivamente às organizações privadas, o qual quando transposto para o setor público, assume a conotação de governabilidade dada as peculiaridades envolvidas nas relações públicas.
- c) governabilidade possui caráter instrumental, representando as relações entre os agentes, públicos e privados, que sustentam a governança enquanto condição de natureza estritamente política.
- d) governabilidade está ligada à capacidade política e às condições efetivas para governar derivadas da relação de legitimidade do governo junto à sociedade, enquanto a governança envolve o modo como o governo se organiza para atuar.
- e) apenas a governança é um atributo da atuação administrativa, sendo a governabilidade um efeito meramente circunstancial e exógeno.

43. (FCC – SEAD-AP – Assistente Administrativo – 2018)

Desde a reforma gerencial, que se consolidou nos anos de 1990, a Administração pública passou, cada vez mais, a pautar-se pela busca da excelência e, nesse contexto, um dos conceitos aplicáveis é o de accountability, que, em sua acepção corrente, está relacionado

- a) ao aumento de produtividade no setor público, com redução de custos.
- b) à transparência e prestação de contas pela Administração em relação às suas ações.
- c) à aplicação das regras de contabilidade privada aos orçamentos públicos.
- d) à remuneração dos servidores baseada em resultados e cumprimento de metas.
- e) ao gerenciamento de serviços públicos por entidades privadas sem fins lucrativos.

44. (FCC – Prefeitura de Macapá-AP – Administrador – 2018)

No que concerne aos conceitos de Governança e accountability em organizações públicas, tem-se que:

- I. Accountability diz respeito à prestação de contas aos cidadãos e responsabilização dos agentes públicos.
- II. Governança representa um aspecto instrumental da governabilidade e envolve os arranjos institucionais para implementação de políticas públicas.
- III. Ambos os conceitos são aspectos da atuação do poder público, a governança de natureza política, e accountability de natureza contábil.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I e III.
- b) I e II.
- c) III.
- d) II.
- e) I.

45. (FCC – DPE-AM – Analista em Gestão Especializado em Defensoria – 2018)

Os conceitos de governança e de accountability, quando aplicados às organizações públicas, dizem respeito, entre outros aspectos, respectivamente,

- a) capacidade de implementar políticas públicas e responsabilização dos agentes públicos.
- b) organograma representativo do conjunto de instituições que governam e indicadores de desempenho fiscal.

- c) índices de aprovação popular ou social e prestação de contas ao cidadão.
- d) poder formal, outorgado com base na legislação e poder efetivo, decorrente da legitimidade junto à sociedade.
- e) sistema de freios e contrapesos entre os diferentes Poderes e gestão por resultados.

Questões sobre Governança Corporativa

46. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista - 2016)

Com relação aos princípios fundamentais de governança corporativa, julgue o item a seguir.

Para o cumprimento do princípio da transparência, é suficiente que o agente limite-se a informar suas diretrizes estratégicas.

47. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista - 2016)

Com relação aos princípios fundamentais de governança corporativa, julgue o item a seguir.

A equidade, entendida como tratamento justo e igualitário a todas as partes interessadas, faz parte dos princípios de governança corporativa.

48. (QUADRX – CRA-PR – Auxiliar Administrativo - 2019)

A governança corporativa é o modelo de administração em que a relação entre os diversos agentes com interesse direto na empresa proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da organização.

49. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)

Um dos conceitos contemporâneos ligados à gestão de riscos no âmbito das organizações públicas e privadas é o de compliance, que significa

- a) mecanismo de aplicação de sanções aos responsáveis por condutas antiéticas e responsabilização judicial.
- b) compromisso com as finalidades institucionais, objetivando evitar o risco de baixa produtividade.
- c) controle de qualidade, focado na prevenção e tratamento dos riscos de perdas e de falhas de produção.

d) atuação conforme as normas e regras fixadas, tendo como escopo evitar fraudes, ilícitos e desvios de conduta.

e) governança corporativa, ou seja, o envolvimento de todos os stakeholders (agentes) no processo decisório

50. (FUNRIO – CGE-RO – Assistente de Controle Interno - 2018)

São princípios básicos da boa prática de governança corporativa e gestão:

a) legalidade, legitimidade e transparência.

b) imparcialidade, competência, efetividade.

c) transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.

d) eficiência, eficácia e competitividade.

e) competência, profissionalismo e formalidade.

51. (FUNDATÉC – Sulgás – Assistente de Serviços Administrativos - 2018)

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. (Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2015). Segundo o referido Código, são princípios básicos para governança corporativa:

I. Transparência.

II. Equidade.

III. Prestação de contas (accountability).

IV. Responsabilidade corporativa.

Quais estão corretas?

a) Apenas I e III.

b) Apenas II e IV.

c) Apenas I, II e III.

d) Apenas II, III e IV.

e) I, II, III e IV.

52. (FUNIVERSA – IF-PA – Tecnólogo em Gestão Pública - 2016)

Assinale a alternativa que apresenta um dos princípios básicos da Governança Corporativa.

- a) sigilo de informações.
- b) acúmulo de funções.
- c) responsabilidade de governança pública.
- d) segregação de pessoal.
- e) prestação de contas (accountability).

53. (FGV – DPE-MT – Administrador - 2015)

Os princípios básicos de governança corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, estão listados a seguir, à exceção de um. Assinale-o.

- a) Transparência
- b) Responsabilidade civil
- c) Equidade
- d) Prestação de contas
- e) Responsabilidade corporativa.

54. (FGV – CODEMIG – Analista de Desenvolvimento Econômico - 2015)

Conforme apresenta o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, os quatro princípios básicos da governança corporativa são transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas. Nesse contexto, o princípio da equidade significa que a organização:

- a) não deve fugir às características especificadas pela sua missão;
- b) deve tratar de forma igual e justa todos os seus acionistas;
- c) deve realizar benchmarkings periódicos para manter a padronização dos processos;
- d) deve garantir uma produção de bens ou serviços com base nas regras do ISO 9001;
- e) deve buscar uma divisão igualitária de recursos para todos os seus funcionários.

55. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Júnior - Administração - 2015)

Governança Corporativa é um sistema que possui alguns princípios básicos. Existe um princípio caracterizado por defender tratamento justo a todos os sócios bem como às demais partes interessadas, sendo inaceitáveis atitudes ou políticas discriminatórias.

Esse princípio é conhecido como

- a) accountability
- b) equidade
- c) prestação de contas
- d) responsabilidade corporativa
- e) transparência



GABARITO

- | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. Letra E | 20. CORRETA | 39. ERRADA |
| 2. Letra E | 21. ERRADA | 40. Letra D |
| 3. Letra B | 22. CORRETA | 41. Letra C |
| 4. Letra B | 23. ERRADA | 42. Letra D |
| 5. Letra A | 24. CORRETA | 43. Letra B |
| 6. Letra A | 25. Letra E | 44. Letra B |
| 7. Letra D | 26. ERRADA | 45. Letra A |
| 8. Letra B | 27. ERRADA | 46. ERRADA |
| 9. Letra A | 28. CORRETA | 47. CORRETA |
| 10. Letra A | 29. ERRADA | 48. CORRETA |
| 11. Letra A | 30. Letra A | 49. Letra D |
| 12. CORRETA | 31. CORRETA | 50. Letra C |
| 13. ERRADA | 32. CORRETA | 51. Letra E |
| 14. CORRETA | 33. CORRETA | 52. Letra E |
| 15. CORRETA | 34. ERRADA | 53. Letra B |
| 16. ERRADA | 35. ERRADA | 54. Letra B |
| 17. ERRADA | 36. ERRADA | 55. Letra B |
| 18. ERRADA | 37. ERRADA | |
| 19. ERRADA | 38. ERRADA | |

Referências Bibliográficas

BRASIL. Decreto n.º 9.203/2017. *Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.*

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Da administração pública burocrática à gerencial*. Brasília, Revista do Serviço Público. Ano 47. Volume 120. Número 1. Jan-Abr-1996.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Plano Diretor da Reforma do Estado*. Brasília, Presidência da República: 1995.

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. *Governança e Accountability: Algumas Notas Introdutórias*. Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: 2004.

DIAS, Reinaldo. *Gestão pública: aspectos atuais e perspectivas para atualização*, São Paulo: Atlas, 2017.

DINIZ, Eli. *Globalização, Estado e Desenvolvimento: dilemas do Brasil no novo milênio*. Rio de Janeiro, Editora FGV:2017.

GONÇALVES, Alcindo. *O Conceito de Governança*. Conpedi: Manaus. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/078.pdf>

IBCG, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5ª Edição.

MALACRIDA, Mara Jane Contrera, YAMAMOTO, Marina Mitiyo. *Governança Corporativa: Nível de Evidenciação das Informações e sua Relação com a Volatilidade das Ações do Ibovespa*. USP – Edição Comemorativa – p.65-79. Setembro/2006.

MATIAS-PEREIRA, José. *Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018.

Ministério do Planejamento, SAE. *Agenda Nacional de Gestão Pública*. Disponível em: [@download/file/091207_SEGES_agenda_gestao.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/091207_seges_agenda_gestao-1.pdf)

MOTA, Ana C.Y.H.A. *Accountability no Brasil: os cidadãos e seus meios institucionais de controle dos representantes*. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo: 2006.

PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019.

TCU, *Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. 3ª versão, Brasília: 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>

TCU, *Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública*, 2ª versão, Brasília: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D4A14347>

TCU, PORTARIA-TCU Nº 230 DE 25 DE AGOSTO DE 2014.