

FRANCISCA GEENE DE FREITAS DIÓGENES

## **Como Liderar com Governança Pública**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Superior do Parlamento Cearense – UNIPACE, como exigência para aprovação de TCC ao Curso de MBA de Gestão e Governança Pública.

Orientador: Prof. Dr. Luís Fernando Pires Machado

FORTALEZA - 2023

# COMO LIDERAR COM GOVERNANÇA PÚBLICA

Francisca Geene de Freitas Diógenes

## RESUMO

Nos últimos anos surgiram diversas mudanças significativas em vários cenários, dentre eles a política. A sociedade está em transformação, percebe-se uma busca constante por mais transparência pública, valorização de pessoas e eficácia nos resultados. A gestão pública precisa começar a adotar um novo modelo de atuar, onde possa atender com mais eficiência e eficácia a sociedade e o estado. A governança traz uma visão diferenciada a que existe atualmente na maioria dos órgãos públicos. A governança pública aumenta e preserva o valor que o Estado entrega aos que o mantêm. O Estado existe fundamentalmente para realizar o bem comum. Implementar o modelo de governança na gestão pública é algo novo e desafiador, porém extremamente necessário para que o gestor público desenvolva um trabalho com transparência, ações estratégicas e controle. Liderar órgãos públicos é um desafio para a maioria dos gestores. No Brasil, infelizmente a política não é exemplo de boas práticas, tendo os líderes de enfrentar graves problemas estruturais que comprometem o clima organizacional, dentre eles falta de transparência do uso do dinheiro público, nepotismo, ausência de planejamento estratégico, descontinuidade constante da gestão a qual interfere diretamente no processo de liderança. A sociedade não aceita mais uma entrega fora de suas expectativas quando se fala em gestão pública.

**Palavras-chave:** Governança, Liderança, Gestão Pública.

## INTRODUÇÃO

A sociedade está em transformação, mais exigente e informatizada, uma nova lógica de pensar e agir quando o assunto é Gestão Pública. Organizações bem sucedidas terão que aprender a lidar com esse novo cenário.

A gestão pública está começando a adotar um novo modelo de atuar. A governança traz uma visão diferenciada a que existe atualmente na maioria dos órgãos públicos. Implementar o modelo de governança é algo novo e desafiador. De acordo com Friedman (2000), todas as organizações costumam dizer: as pessoas são nosso maior ativo, mas poucas delas, contudo, praticam o que pregam que dirá realmente acreditam nisso. Uma organização não deve apenas gerar valor, mas, sim atribuir maior valor a vida das pessoas.

A ideia de adotar o modelo de liderança conforme os mecanismos da governança nas organizações públicas surgiu da necessidade de analisar o impacto dos mecanismos de Governança nessa área, dando um foco especial para a liderança. O Governo do Distrito Federal, com o intuito de fomentar a sua governança, publicou o Decreto n.º 39.736, de 28 de março de 2019, que dispõe sobre a política de Governança Pública e compliance no âmbito da administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.

O gestor é responsável por estruturar, estabelecer e zelar pela cultura organizacional. Acompanhar todos os processos e estar sempre em busca de simplificar as formas de desempenhar as funções e aumentar a produtividade.

Conforme a cartilha de governança (RGB, 2020) a gestão eficiente, eficaz e efetiva está relacionada à capacidade administrativa que o líder tem. Os resultados esperados devem estar conectados aos mecanismos de Governança (Liderança, Estratégia e Controle).

O cenário atual gera uma necessidade de líderes mais visionários, motivados, engajados e comprometidos com a ética e inovação. Esse líder deve ser capaz de agregar valor às atividades que ele exerce diariamente, entregando com eficácia, eficiência e efetividade os resultados que a organização almeja. Já não é mais suficiente ter profissionais só com uma excelente formação técnica, as organizações almejam profissionais que estejam alinhados com a missão, visão e valores, onde suas metas e objetivos estejam de acordo com o seu planejamento estratégico.

De acordo com a cartilha *Governança Pública Municipal: Transformando sua administração*, publicada no portal do Tribunal de Contas da União – TCU (2020), a liderança governamental deve buscar um comportamento ético, profissional e focado no alcance de resultados que estejam alinhados com as expectativas da sociedade, isso é Governança Pública. A Governança Pública atua de forma dinâmica, com objetivo de dar maior capacidade de resposta.

O presente artigo buscou associar uma reflexão sobre a governança aplicada ao setor público como uma ferramenta de melhoria contínua dos processos organizacionais e liderança para o alcance dos resultados almejados e, conseqüentemente, para o benefício de todas as partes interessadas.

Diante do exposto, e utilizando-se de uma revisão de literatura, o artigo teve como objetivo, identificar os desafios para implantar os mecanismos da governança nas lideranças quando se fala em Como Liderar com Governança Pública.

A metodologia foi através de artigos publicados com essa temática, principalmente a Governança Aplicada a órgãos e entidades da Administração Pública.

## **Liderar com Governança Pública**

De nada adianta reclamar de falta de meios se o dever de casa não é feito de forma incansável todos os dias. Segundo Altounian(2020), o cliente não aceita organizações que entregam produtos fora de suas expectativas. Quando isso ocorre, as empresas “quebram”. Na área privada, caminham a passos largos para a falência; na pública, os órgãos e entidades são colocados em segundo plano, com perda de importância e de recursos orçamentários.

Para Lourenço (2021), o ser humano está na base de tudo. Percebe-se que a governança está cada vez mais voltada para o fator humano justamente por reconhecer a importância da valorização de pessoas. Pessoas engajadas contribuem significativamente para o aumento da produtividade e obtenção de ganhos com benefícios mútuos. Conforme Sinek (2021), 100% dos clientes são pessoas. 100% dos funcionários são pessoas. Se você não entende de pessoas, você não entende de negócios.

Reconhecemos que implantar um modelo de Governança pública numa organização é um desafio para o gestor, pois propicia resultados baseados nas dimensões da eficácia, eficiência e efetividade.

Ainda conforme a cartilha *Governança Pública Municipal: Transformando sua administração*, as palavras-chave sobre a Governança deverão estar presentes em toda

liderança, pois elas servirão de indicadores para verificar a maturidade da gestão e, então, a partir de um diagnóstico, os gestores poderão desenvolver melhores estratégias que visem a solucionar eventuais fragilidades ou propor novos caminhos.

Figura 1- Conhecendo a Governança



Fonte: Cartilha *Governança Pública Municipal: Transformando sua administração*, 2021.

### O impacto do uso da liderança governamental nos órgãos públicos.

Os gestores precisam entender que para atender às demandas diárias é fundamental fortalecer os mecanismos de Governança Pública (Liderança, Estratégia e Controle) e que esta metodologia pode ajudar na sua gestão.

Os tempos mudaram, a sociedade está cada vez mais exigindo seus direitos e cobrando entregas e transparência nas ações políticas públicas dos administradores e agentes políticos.

O modelo de Governança desde 2017 vem mudando os órgãos públicos que decidem implantá-lo. Temos com um case de sucesso que é o município de Maragogi, localizado na Microrregião do Litoral Norte de Alagoas que é destaque nacional no quesito governança. A cidade desenvolveu um modelo próprio e vem adotando esse formato na gestão. O atual modelo é pautado na Lei Municipal de N.º 675, de 21 de maio de 2019, intitulada Lei da Governança e já está sendo possível alcançar uma gestão mais alinhada ao interesse público, orientada a resultados eficientes, eficazes e efetivos, que legitimam as escolhas públicas e direcionam a nossa gestão a uma maior transparência, prestação de contas e credibilidade de informações. A cidade se tornou um modelo em “boas práticas de Governança”.

Quando o líder implanta a governança ele ganha mais visibilidade na sua imagem pessoal e da organização, aproximação com os colaboradores, parceiros e sociedade, transparência, como também eleva o nível de eficácia, eficiência e efetividade.

De acordo com Mark Moore (2002), “a maneira como os gerentes comprometem os seus entornos políticos afeta a qualidade de um governo democrático no qual somos nós, os cidadãos, que vivemos. Isso influencia a nossa confiança de que esses gerentes estão buscando objetivos públicos genuínos em vez de interesses particulares ou a sua própria visão de valor público”.

Liderar com governança trará resultados significantes para o órgão, tais resultados devem estar conectados aos mecanismos de Governança (Liderança, Estratégia e Controle) em que o gestor deve: Avaliar, Direcionar e Monitorar as ações que estão sendo executadas

de forma a produzir o máximo de efeitos com o mínimo de recursos, energia e tempo possíveis, exigindo, assim, uma estratégia alinhada ao gerenciamento dos recursos humanos, materiais e financeiros.

### **Implantação dos mecanismos de governança para os líderes e liderados da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará - ALECE.**

Percebemos que as alterações nas normas brasileiras estão proporcionalmente vinculadas a momentos de crise na política e economia, exigindo ações mais eficazes do poder público.

Diante desse cenário em 2014, o Tribunal de Contas da União (TCU) desenvolveu, um estudo sobre a Governança no setor público o qual deu origem ao conceito adotado no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que apresenta a Governança Pública como 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”.

Um novo modelo de governança da Assembleia Legislativa do Ceará foi criado no final de 2019. O modelo participativo de governança do Poder Legislativo faz parte do programa Alece 2030.

Segundo a controladora da Alece, foram fundamentais a colaboração e engajamento dos servidores para que se concretizasse uma quebra de paradigma na governança da Assembleia. A mesma ressalta que o modelo de governança está ancorado em três pilares: a liderança, a estratégia e o controle. A **liderança** é exercida pelo Presidente da Mesa Diretora, que inspira e direciona a atuação ética e transparente dos demais gestores, servidores e colaboradores; definindo o “tom do topo”. A **estratégia** está estabelecida a partir do modelo de gestão estratégica construído de forma coletiva para o período 2021-2030; o Alece 2030, onde está expressa a visão de futuro da Alece como um parlamento aberto, voltado para o desenvolvimento sustentável do Estado do Ceará. O **controle** busca, a partir do gerenciamento de riscos e da orientação e assessoria à gestão, criar condições razoáveis para o alcance dos objetivos institucionais. Cabe ao Comitê de Gestão Estratégica (Coge), nos termos da Resolução 698/2019, e em consonância com as diretrizes e políticas estabelecidas pela Mesa Diretora, conduzir o processo de governança da Alece. Conforme a controladora "O modelo traz modernidade, eficiência e transparência. Todos ganham: sociedade, Poder Legislativo e seus servidores".

A Diretoria Legislativa da Assembleia Legislativa do Ceará disponibiliza no site da Alece, a revista “Gestão, Governança e Produção Legislativa” (2022) , a publicação de 446 páginas é dividida em cinco seções que destacam a construção da Agenda Estratégica da Alece, conforme o planejamento estratégico da Alece 2030, o desempenho da gestão, apresentando as principais ações da Mesa Diretora e da Diretoria, o perfil do parlamento cearense e a produção legislativa dos parlamentares da 30ª Legislatura (2019/2022).

A Coordenadora de Desenvolvimento Institucional da Alece ressalta que a gestão significa muito mais que administrar recursos e pessoas, é um ato de vontade de quem gere na direção de alcançar algo. Segundo a mesma na Alece, o ato de gerir está cada dia mais consolidado por meio da integração e do compartilhamento de ideias entre gestores e servidores. É perceptível o avanço da Casa na construção de uma cultura de fortalecimento da governança, patrocinada pela Alta Direção, assessorado pelo Comitê de Gestão Estratégica, que é uma instância deliberativa onde projetos, ações e demandas são discutidos

e trabalhados, buscando-se a forma mais eficaz para o alcance de bons resultados institucionais. Dessa forma, para além dos resultados institucionais, deixaremos um legado de boas práticas de gestão, as quais conduzirão o Poder Legislativo Cearense a ser referência em parlamento aberto para o fortalecimento da democracia.

Figura 2 - Dimensões de Resultado e suas Características



Fonte: RGB, 2020

Os alicerces da Governança estão em três funções básicas (Avaliar, Direcionar e Monitorar), os quais devem guiar as ações dos líderes visando resultados mais efetivos e otimização na utilização dos recursos disponíveis.

Conforme o Tribunal de Contas da União, Governança e Gestão são funções complementares. Enquanto esta faz o manejo dos recursos colocados à disposição da organização e busca o alcance dos objetivos estabelecidos, aquela provê direcionamento, monitora e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos e demais partes interessadas.

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e muitos outros órgãos da administração federal implantaram por Portaria o seu próprio sistema de Governança, instituindo essa política nas suas próprias competências.

É de responsabilidade do líder o modelo de Governança que será implantado no seu órgão, procurando adequar à sua realidade, contexto, estrutura e ao seu formato de articulação.

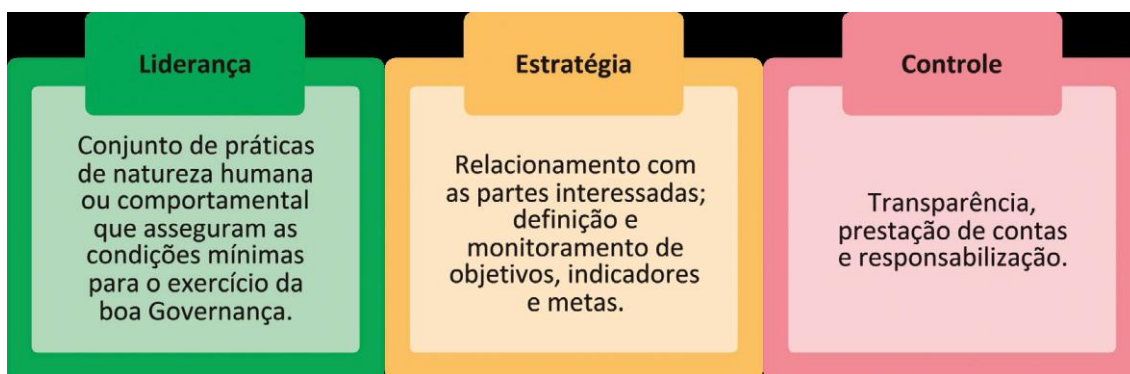
O papel do líder no setor público deve passar por reformulações importantes. Segundo Teixeira (2002), “o gestor público deve deixar de ser um cumpridor de planos para ser um negociador, capaz de incentivar o diálogo, coletivizar ideias, formular alternativas e articular a ação conjunta”. Um dos mecanismos que elevam a qualidade da política pública é a capacidade de articulação dos líderes.

O líder deve entender que Governança é um meio de se atingir os objetivos da sua gestão, sendo necessário que o mesmo tenha conhecimento do ambiente interno e externo do seu órgão.

É necessário mapear os processos do seu órgão para detectar se está acontecendo retrabalhos e ou outros problemas. Esta é uma atividade que envolve competências

importantes de seus gestores: poder de liderança, planejamento, visão estratégica, análise crítica e conhecimento de seu ambiente.

Figura 3- Mecanismos de governança



Fonte: LIMA, 2018

I - **Liderança** – conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental, tais como integridade, competência, responsabilidade e motivação, exercido nos principais cargos de órgãos ou entidades, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa Governança;

II - **Estratégia** – definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre os órgãos e entidades e as partes interessadas, de maneira que os serviços e produtos de responsabilidade do órgão ou entidade alcancem o resultado pretendido; e

III - **Controle** – 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 do órgão ou entidade, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Dos 10 (dez) passos que o Tribunal de Contas da União - TCU propõe para uma boa governança os dois primeiros estão relacionados com o mecanismo de liderança. São eles:

### **1º Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos**

Os resultados de qualquer gestão dependem, fundamentalmente, das pessoas que nela trabalham. Equipes compostas por verdadeiros líderes são diferentes de equipes com qualquer “chefe”. O antigo modelo de chefe perdeu espaço para o líder. Ser líder é extrair o que há de melhor de sua equipe. Por essa razão, gestores, escolha líderes que possam agregar a sua equipe: profissionais proativos, competentes e preparados para exercerem com seriedade o cargo em questão. Além da competência, a pessoa escolhida deve ser da sua confiança, e, por favor, nada de parentes (nepotismo). Evite conflitos de interesse que possam abalar a sua imagem, gestão e reputação.

“A confiança é a mãe dos grandes atos.” (Schiller)

### **2º Lidere com ética e combata os desvios**

Trabalhar com dignidade e zelo são os princípios básicos para combater a fraude e a corrupção, e isso deve ser o norteador dos agentes públicos: trabalhar com ética. Gestor você



é a pessoa que deve dar o exemplo à sua equipe, então, comece por você. Os Líderes comandam pelo exemplo e não pelo discurso. Dando o exemplo você poderá encorajar e reforçar o comportamento ético de sua equipe. Tenha certeza de que, com esse tipo de atitude, a sociedade perceberá que o seu órgão está bem cuidado e os interesses da população estão sendo atendidos. Seja um líder exemplo de atitude aos servidores da sua equipe. Adote um código de ética e conduta, trabalhe de acordo com as regras, leis e regulamentos externos e internos.

“O mundo é perigoso não por causa daqueles que fazem o mal, mas por causa daqueles que veem e deixam o mal ser feito.” (Albert Einstein).

### Governança trabalhando alinhada com a Gestão

A Governança e Gestão são diferentes, contudo, caminham juntas. O papel da Governança é dar suporte e alinhar a Gestão, visto que as decisões passam a ser baseadas em dados, informações, evidências e, dessa forma, o líder toma suas decisões com maior assertividade, envolvendo todas as partes interessadas.

Figura 4 – Relação entre Governança e Gestão



Fonte: RGB, 2020.

## CONCLUSÃO

As práticas de Governança estão alicerçadas em três funções básicas – Avaliar, Direcionar e Monitorar – que devem guiar todas as ações na busca de resultados mais efetivos e maior vantagem na utilização dos recursos disponíveis. Ao pensar em implantar e firmar a Liderança usando o modelo de Governança, a atuação deve ser em conjunto, de forma articulada, para usufruir o que há de melhor na gestão, minimizar efeitos resultantes das dificuldades e tornar-se resilientes às adversidades.

Implantar e disseminar a Política de Governança está diretamente ligado ao fato de sensibilização junto às partes interessadas.

A mudança começa por uma comunicação estratégica, objetiva e ostensiva, onde todos os envolvidos estejam realmente engajados e comprometidos com esse novo olhar de gestão.

Equipes motivadas produzem mais e trabalham com mais satisfação.

Segundo a Rede Governança Brasil - RGB, quando a Governança é implantada, deve haver respeito pelo que já foi construído pelas pessoas que ali estão, visto que houve um esforço realizado por elas, e o desrespeito pelo que fizeram não irá ajudá-las a avançar.



Respeite, demonstre e traga equilíbrio. Após isso, apresente o projeto e cause a sensibilização. Executar esta política de forma efetiva, obtendo os resultados esperados com maior transparência, resolutividade nas ações, amparada pelos mecanismos de liderança, estratégia e controle é a obrigação do líder.

Neste sentido, o gestor deve compreender que Liderar com Governança é um meio de se atingir o alinhamento na gestão. A liderança governamental deve buscar um comportamento ético, profissional e focado no alcance de resultados que estejam alinhados com as expectativas da sociedade. Implantar a liderança com base na Governança pública é um desafio para o gestor, mas é importante lembrar que ela trará benefícios a todos. Se cada um fizer a sua parte, teremos um grande resultado.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. **Gestão e Governança Pública para Resultados: uma visão prática**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

\_\_\_\_\_, Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: Transformando sua Administração**. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca-publica-municipal-transformando-sua-administracao.htm>. Acessado em 10 dez.2022.

MARINI, Caio. **Liderança em tempos de governança**. Revista da Unicorp. Abril, 2011.

MOORE, Mark H. **Criando valor público: gestão estratégica no governo**. Brasília: ENAP, 2002.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa Governança**/ Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 28 p.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**/ Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

TEIXEIRA, Sônia Maria Fleury. **O desafio da gestão de redes de políticas**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública, Lisboa, Portugal. 8-11 Outubro, 2002.