



Luiz Roberto Calado, Ph.D

Luiz Calado

Tem uma trajetória de 30 anos desde que se emancipou para ser operador de pregão da Bovespa. Ao longo dessa jornada, explorou diferentes áreas, incluindo asset, bancos, corretoras, regulador e fintechs, acumulando experiência em diversos mercados, como marketing online, varejo de alimentação e área de wellness e saúde. Criou negócios inovadores, desenvolveu produtos e estabelecer parcerias estratégicas o levaram a ser diretor, CEO e membro do conselho.

No campo da literatura, escreveu livros sobre "Imóveis", "Fundos de Investimentos", "7 Passos para o melhor Relacionamento Bancário", "Carreira em Finanças", "Regulação e Autorregulação" e "Securitização" amplamente reconhecidos e utilizados por profissionais e em cursos especializados.

Fez pós-doutorado pela University of California – Berkeley.



GOVERNANÇA

PÚBLICA

BRASILEIRA - CASES E MECANISMOS

Por que o Estado tem leis excelentes
e continua **falhando**?

SUMÁRIO

01

O que é governança pública - e por que ela falha no Brasil

Do conceito corporativo ao conceito público. O acionista vira cidadão.

02

O Decreto 9.203 de 2017 como mapa - reforço aula Bento

Liderança, estratégia e controle - o tripé da política de governança.

03

O Referencial do TCU como lente

Sete princípios que transformam diagnóstico em método.

04

Como analisar um case de governança

A metodologia em seis passos - e o desdobramento que fica com você.

O QUE É GOVERNANÇA PÚBLICA

e por que ela falha no Brasil

01

DO ACIONISTA AO CIDADÃO

A governança corporativa nasceu no setor privado para resolver um problema clássico: garantir que os administradores ajam em benefício dos acionistas, e não em proveito próprio.

Daí vieram conselhos de administração, comitês de auditoria, compliance e auditoria externa independente.

A governança pública, porém, não pode ser uma simples importação.

No setor público, não há acionistas no sentido privado.

Há cidadãos.

NÃO HÁ ACIONISTA HÁ CIDADÃOS.

Isso muda tudo: o lucro do Estado não é dividendo.
É valor público.

VALOR PÚBLICO

É o benefício que a sociedade obtém quando o Estado funciona bem:
saúde que atende, escola que ensina, licitação que não vaza.

Não aparece em balanço. Aparece em **confiança** - ou na falta dela.

Empresa boa gera dividendo.

Estado bom gera valor público.

Todo mecanismo deste livro existe para uma coisa só: maximizar esse retorno ao cidadão.

CUMPRIR A LEI NÃO BASTA

O Brasil tem tradição forte de controle formal: Lei de Responsabilidade Fiscal, tribunais de contas, Ministério Público.

Mas **controle não é governança**. Um gestor pode cumprir todas as leis e, ainda assim, gerir mal. Pode pagar todas as contas em dia e não entregar resultado à sociedade.

A resposta curta:
confundimos legalidade com governança.

O QUE FALTA É ARTICULAÇÃO

O Brasil tem leis excelentes, órgãos de controle atuantes e gestores competentes. O que falta é conectar esses elementos - governança como prática cotidiana, não como retórica institucional.

LIDERANÇA

Diretrizes claras, instâncias decisórias estruturadas, papéis definidos.

ESTRATÉGIA

Planejamento, gestão de riscos, recursos e metas conectados.

CONTROLE

Fiscalização, auditoria, transparência e accountability.

Quando um falha, os outros dois tendem a falhar também.

UM LIVRO INCOMPLETO POR DESIGN

Não é um manual teórico. É um livro de cases: reais, recentes, brasileiros - analisados sob a lente do Decreto 9.203 e do Referencial do TCU.

Cada case traz a estrutura, a análise inicial e os conceitos. O que falta é o **desdobramento**: aplicação profunda, comparação, modelagem de instrumentos.

Esse desdobramento não será feito pelo professor.

Será feito pelos alunos.

O DECRETO 9.203/2017 COMO MAPA

02

A política de governança da administração federal, em três mecanismos

O MAPA, NÃO O TERRITÓRIO

O que faz: cria a política de governança para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Define mecanismos, princípios e diretrizes.

Obriga planejamento estratégico, gestão de riscos, avaliação de resultados e transparência ativa.

O que não faz: não cria cargos, não pune gestores, não substitui a lei.

Não é mais uma camada de burocracia. É **método de gestão** - um jeito de a alta administração enxergar o próprio órgão.

Um documento enxuto, densamente estruturado - e quase desconhecido dos gestores.

MECANISMOS

3

LIDERANÇA - artigos 4 a 8

Diretrizes, instâncias decisórias, clareza de papéis

ESTRATÉGIA - artigos 9 a 14

Planejamento, riscos, recursos, metas

CONTROLE - artigos 15 a 20

Fiscalização, auditoria, transparência, accountability

Não funcionam isolados. São um sistema - ou não são nada.

LIDERANÇA

A governança é conduzida pela **alta administração** - não terceirizada para comitês.

Exige definição clara de papéis, responsabilidades e instâncias decisórias: quem decide o quê, em qual fórum, com qual prazo.

Artigo 7: a governança deve promover eficiência, eficácia e economicidade - gerando valor público.

Liderança, aqui, não é carisma. É desenho institucional de decisão.

ESTRATÉGIA

Planejamento

Artigo 10: todo órgão elabora planejamento estratégico alinhado aos objetivos do governo.

Gestão de riscos

Antecipar o que pode impedir a entrega - antes que vire manchete.

Avaliação

Artigo 12: avaliação de desempenho. O que não se mede, não se governa.

Estratégia aparece no empenho, na liquidação e no pagamento - não no discurso.

CONTROLE

Disciplina os controles **internos e externos**: auditoria, transparência e accountability.

Artigo 17: processos de gestão de riscos. Artigo 18: transparência ativa - publicar sem que ninguém precise pedir.

Controle bom é **preventivo e concomitante** -

não apenas punitivo e tardio.

Quando o primeiro controle a funcionar é a polícia, todos os outros já falharam.

QUANDO UM FALHA, OS TRÊS FALHAM.

Liderança sem estratégia vira ordem sem rumo.

Estratégia sem controle vira plano sem execução.

Controle sem liderança vira fiscalização sem dono.

DECRETO + TCU

O DECRETO DÁ A ESTRUTURA

Três mecanismos, deveres da alta administração, obrigações formais de planejamento, risco e transparência.

O TCU DÁ A LENTE

O Referencial Básico de Governança transforma os mecanismos em princípios observáveis - e em perguntas de diagnóstico.

Um diz **o que fazer**. O outro ensina **como avaliar**.

Os cases do livro usam os dois, sempre juntos.

O REFERENCIAL DO TCU COMO LENTE

03

Sete princípios que separam a gestão boa da gestão legal

PRINCÍPIOS



Transparência - informação clara, precisa e oportuna

Integridade - ética, probidade, prevenção à corrupção

Accountability - responsabilização pelos resultados

Confiabilidade - cumprir o que se promete

Capacidade de resposta - agir rápido na crise

Equidade e participação - incluir quem decide

Melhoria regulatória - revisar a própria norma

~~FOI LEGAL?~~

FOI BEM GOVERNADO?

A pergunta não é apenas jurídica. É de governança:
qual princípio foi violado - e por quê?

PRINCÍPIOS SÃO FERRAMENTAS

Cada princípio vira uma pergunta de auditoria que qualquer aluno pode fazer a qualquer órgão - sem acesso privilegiado, só com portal da transparência e método.

Transparência

A agenda da autoridade está publicada? Os pareceres de auditoria também?

Accountability

Alguém respondeu, nominalmente, pela última falha do órgão?

Capacidade de resposta

Quanto tempo entre o alerta e a primeira ação concreta?

COMO ANALISAR UM CASE DE GOVERNANÇA

04

A metodologia que transforma notícia em conhecimento

NÃO RESUMA A NOTÍCIA.

ANALISE O MECANISMO.

O escândalo é o sintoma. A governança é a doença - ou a cura.

O case serve para enxergar o mecanismo que produziu o fato.

PASSOS

6

- 1 · **Contextualização** - o fato em uma página
- 2 · **Mapeamento de atores** - quem é quem
- 3 · **Diagnóstico** - liderança, estratégia, controle
- 4 · **Princípios** - o que foi violado ou aplicado
- 5 · **Marco legal** - ancorar no direito
- 6 · **Proposta de melhoria** - ir além da crítica

FIM DA PARTE I · COMEÇO DO SEU TRABALHO

O LIVRO CONTINUA.

Escolha um case. Aplique os seis passos. Modele um instrumento.

Traga dados novos, compare, proponha.

O desdobramento é seu - e as próximas edições também podem ser.

GOVERNANÇA SE APRENDE FAZENDO