



MANUAL DE GOVERNANÇA SEBRAE GOIÁS

**Edição Revisada e Atualizada
2021**



CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL (CDE) SEBRAE GOIÁS

UBIRATAN DA SILVA LOPES

Presidente

Federação das Associações Comerciais, Industriais e Agropecuárias do Estado de Goiás - FACIEG

OSVALDO MOREIRA GUIMARÃES

Vice-Presidente

Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás - FAEG

COMPOSIÇÃO:

Agência de Fomento de Goiás (GoiásFomento)

Associação Goiana da Micro e Pequena Empresa (AGPE)

Banco do Brasil

Caixa Econômica Federal

Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás (FAEG)

Federação das Associações Comerciais, Industriais e Agropecuárias do Estado de Goiás (FACIEG)

Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Estado de Goiás (FCDL)

Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG)

Federação do Comércio do Estado de Goiás (FECOMÉRCIO-GO)

Secretaria de Estado da Administração (SEAD)

Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Inovação (SEDI)

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)

Universidade Federal de Goiás (UFG)

DIRETORIA EXECUTIVA

Antônio Carlos de Souza Lima Neto

Diretor-superintendente

João Carlos Gouveia

Diretor de Administração e Finanças

Marcelo Lessa Medeiros Bezerra

Diretor Técnico

GABINETE DO CDE

Wilson Lopes de Menezes

Chefe de Gabinete

Nilvânia dos Santos Teixeira

Secretária do CDE

Marcos Fernando Passos

Auditor Interno

Fernando de Paula Gomes Ferreira

Assessor Jurídico do CDE

MANUAL DE GOVERNANÇA DO SEBRAE GOIÁS

Núbia Almeida – Consultora Credenciada

ESCOLA DO LÍDER

Maria Rita de Moraes – Consultora Credenciada

MR NEGÓCIOS E PESSOAS LTDA.



1. APRESENTAÇÃO

- 1.1. Sebrae Goiás
- 1.2. Modelo de Gestão Sebrae Goiás
- 1.3. Cadeia de Valor Sebrae Goiás

2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS, PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E NÍVEIS DE ANÁLISE

- 2.1. Governança Corporativa: Conceitos fundamentais
- 2.2. Evolução da Governança Corporativa no Sebrae Goiás
- 2.3. Princípios Básicos de Governança do Sebrae Goiás
- 2.4. Mecanismos de Governança

3. PRÁTICAS DE GOVERNANÇA RELATIVAS AO MECANISMO - LIDERANÇA

- 3.1. Liderança Transformadora
- 3.2. Papéis e Atribuições dos atores
- 3.3. Princípios, Comportamentos e Conhecimentos
- 3.4. Ações de Desenvolvimento básico para os Atores que compõem o Sistema de Governança
- 3.5. Trilha de Formação Continuada dos Conselheiros
- 3.6. Qualificação do Conselho - Avaliação de Desempenho
- 3.7. Metodologia de Avaliação
 - 3.7.1. Autoavaliação
 - 3.7.2. Ferramentas de Avaliação

4. DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO

- 4.1. Composição e Dinâmica
- 4.2. Pessoas e Cultura
- 4.3. Estrutura e Processos
- 4.4. Estratégia e Negócios
- 4.5. Riscos Corporativos e Controles Internos

5. EXECUÇÃO DA AVALIAÇÃO

6. PRÁTICAS DE GOVERNANÇA RELATIVAS AO MECANISMO – ESTRATÉGIA

- 6.1. Relacionamento com Partes Interessadas
- 6.2. Alinhamento Transorganizacional

7. PRÁTICAS DE GOVERNANÇA RELATIVAS AO MECANISMO – CONTROLE

- 7.1. Ouvidoria
- 7.2. Gestão de Riscos e Controles Internos
- 7.3. Auditorias – Interna e Externa
 - 7.3.1. Auditorias de Demonstração
 - 7.3.2. Auditoria de Sistemas
 - 7.3.3. Auditoria de Controles Internos
 - 7.3.4. Auditoria com Foco em Risco



7.3.5. Programa de Integridade

7.3.6. Auditoria de órgãos Fiscalizadores

8. PRESTAÇÃO DE CONTAS E TRANSPARÊNCIA

9. MATRIZ COMPARATIVA

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

ANEXOS



1. APRESENTAÇÃO

A Governança Corporativa, seus preceitos e práticas, pautam as relações internas e externas das organizações que primam pela excelência na execução de suas estratégias. Com o objetivo de construir um referencial para orientar desde a definição das estratégias, passando pelos mecanismos de controle até a formalização das práticas de governança adotadas pelo Sebrae Goiás, o Conselho Deliberativo expediu a Resolução CDE/GO 172/2017, que resultou no presente “Manual de Governança” do Sebrae Goiás elaborado em 2019 e revisado em 2021.

Este documento norteia as ações do Sebrae Goiás no Processo de Melhoria Contínua e Busca da Excelência da Gestão por meio de mecanismos para Direcionar, Avaliar e Monitorar o desempenho com vistas ao cumprimento da missão da Instituição: Promover a competitividade e o desenvolvimento dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo.

Para a elaboração do Manual constituiu-se um projeto liderado pelo Conselho Deliberativo Estadual com o apoio de consultoria externa especializada no tema Governança Corporativa que adotou como fundamentação teórica o Manual de Boas Práticas de Governança do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, referências nacionais em Governança e Gestão. Foi realizado benchmarking em seis instituições com Alto Nível de Maturidade no Processo de Governança nos setores público e privado. O Conselho, a Diretoria, e Gestores e pessoas chave da Organização foram envolvidas nesta construção.

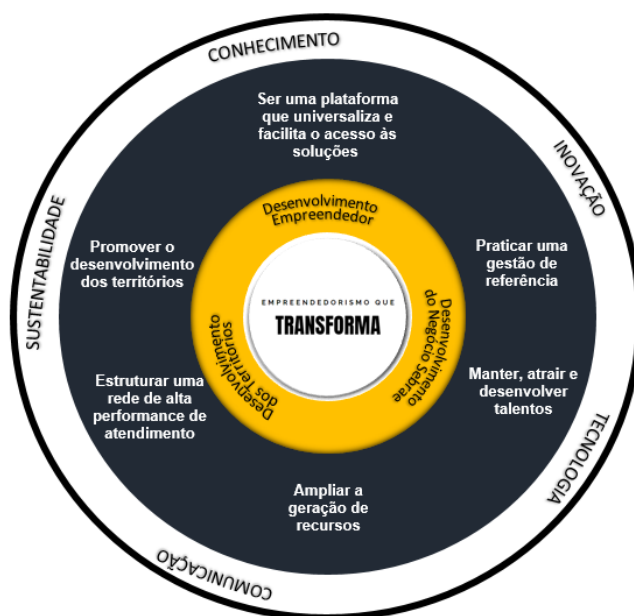
Promover a visão sistêmica e a ação integrada nas práticas de governança contribui para que a instituição possa seguir na trilha da Transparência, Equidade, Responsabilidade Corporativa e Prestação de Contas às Partes Interessadas.



1.1. O SEBRAE GOIÁS

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de Serviço Social Autônomo, regulada por Estatuto. Tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços.

Mapa Estratégico Sebrae Goiás



Propósito

Empreendedorismo que Transforma - Atuar no desenvolvimento do empreendedorismo, de forma produtiva e transformadora, em consonância com que o Brasil precisa.

Dimensões Estratégicas

Desenvolvimento Empreendedor

Desenvolvimento dos Territórios

Desenvolvimento do Negócio Sebrae

Objetivos Estratégicos

- Ser uma plataforma que universaliza e facilita o acesso às soluções
- Praticar uma gestão de referência
- Atrair, manter e desenvolver talentos
- Ampliar a geração de recursos
- Estruturar uma rede de alta performance de atendimento
- Promover o desenvolvimento dos territórios

Eixos Transversais

Inovação, tecnologia, comunicação, sustentabilidade e conhecimento



Valores

Ética, Conhecimento, Profissionalismo, Comprometimento, Compromisso com o cliente e Sustentabilidade

1.2. Modelo de Gestão do Sebrae Goiás

O Sebrae Goiás adotou como premissas da Gestão os fundamentos estabelecidos pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade: Pensamento Sistêmico, Compromisso com as Partes Interessadas, Aprendizado Organizacional e Inovação, Adaptabilidade, Liderança Transformadora, Desenvolvimento Sustentável, Orientação por Processos e Geração de Valor por meio do PSEG – Programa Sebrae de Excelência da Gestão (7ª edição com classificação/em faixa 6 de acordo com critérios de avaliação estabelecidos pela FNQ). Vale ressaltar o aumento da pontuação em decorrência do Referencial Básico de Governança elaborado em 2018. Também são considerados os princípios estabelecidos nos modelos de Certificações ABNT ISO 9001:2015, ABNT ISO 14001 e OHSAS 18001, certificações que o Sebrae GO possui, além das metodologias GEOR, PPA, Gestão de Risco, 4DX, Auditorias, RAE, Direcionamento Estratégico, SGP, SGC, SGCTEC, PDF, SME e Performance.

- Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR
- Plano Plurianual de Metas - PPA
- Metodologia para desdobramento das metas – 4DX
- Reunião de Análise Estratégica - RAE
- Sistema de Gestão de Pessoas - SGP
- Sistema de Gestão de fornecedores – SGF
- Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

Os Processos Estruturantes de Gestão do Sebrae Goiás são:

- Gestão de Partes Interessadas
- Gestão Estratégica
- Gestão da Cadeia de Valor
- Análise Crítica
- Aprendizado Organizacional

1.3. Cadeia de Valor Sebrae Goiás

De acordo com conceitos adotados pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, a Cadeia de Valor, reflete a forma como a organização organiza seus macroprocessos, criando valor para as Partes Interessadas. A cadeia de valor é representada por meio da Gestão de Partes Interessadas, Processos Principais e Gestão de Recursos em resposta aos objetivos estratégicos contidos no Mapa Estratégico do Sebrae Goiás (2017-2023).



2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS, PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E NÍVEIS DE ANÁLISE

2.1. Governança Corporativa: Conceitos fundamentais.

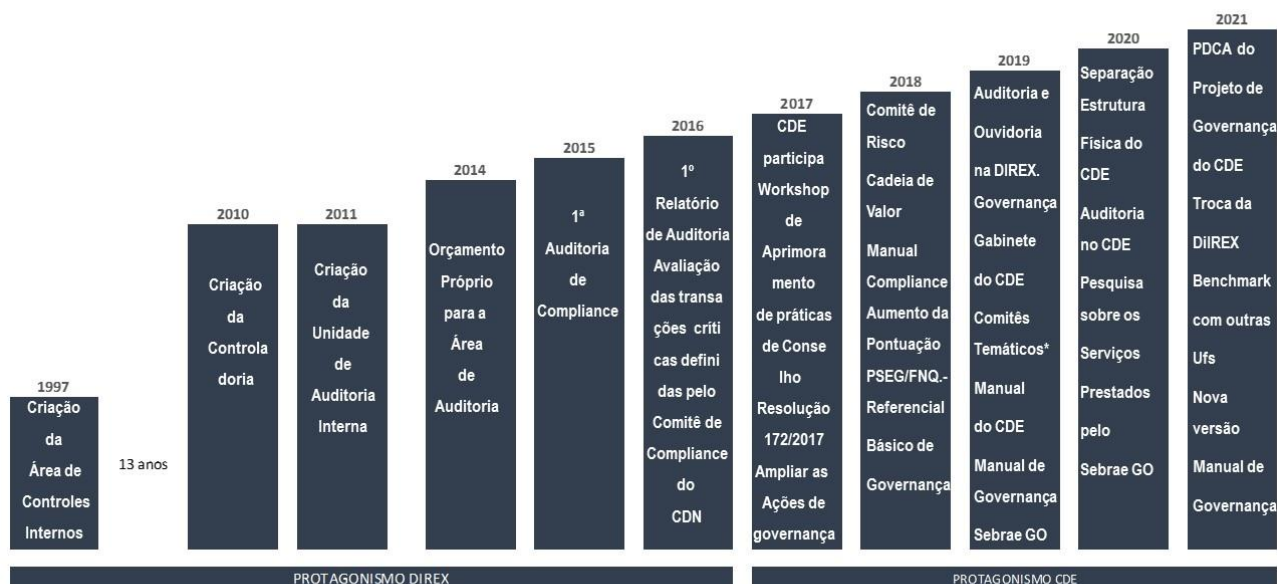
- GOVERNANÇA CORPORATIVA

Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre sócios, conselhos de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

GOVERNANÇA - Práticas essenciais no direcionamento estratégico de negócios que visam proporcionar credibilidade, transparência, equidade e valor.



Evolução da Governança Corporativa no Sebrae Goiás



*Comitês Temáticos - Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, Comitê de Governança e Sustentabilidade, Comitê de Estratégia, Comitê de Compliance e Auditoria, Comissão de Ética

2.2. Princípios Básicos de Governança do Sebrae Goiás

Para o Sebrae Goiás é o conjunto de Práticas de Governança, que têm a finalidade de contribuir para que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam alcançados. Eixos Potencializadores: Liderança, Estratégia e Controle.

O processo de Governança do Sebrae Goiás segue princípios estabelecidos pelo Programa de Integridade Corporativa do Sebrae Nacional, pelo Estatuto Social, Regimento Interno do Conselho Deliberativo do Sebrae Goiás, Regimento Interno do Conselho Fiscal do Sebrae Goiás, Regimento Interno do Sebrae Goiás e Resoluções.

Compõem o Modelo de Governança do Sebrae Goiás:

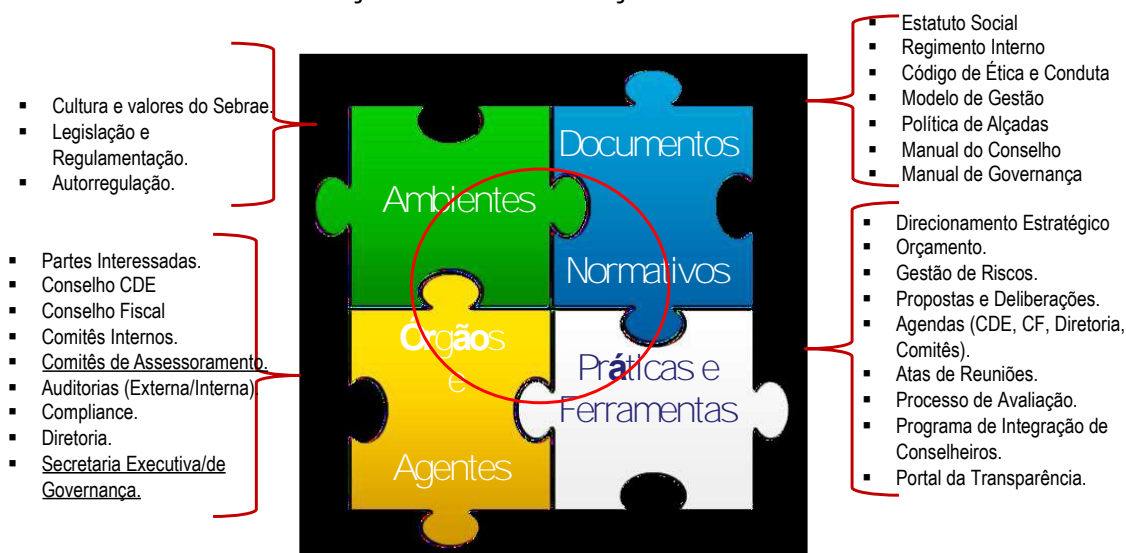
- CDE – Conselho Deliberativo Estadual
- CF – Conselho Fiscal
- Comitês Temáticos - Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, Comitê de Governança e Sustentabilidade, Comitê de Estratégia, Comitê de Compliance e Auditoria.
- Diretoria Executiva

O SEBRAE/GO pauta seu modelo de Governança nos princípios e mecanismos estabelecidos e adotados pelo Sebrae Nacional em seu Programa de Integridade Corporativa, nas melhores práticas de Governança pelo IBGC/Instituto Brasileiro de Governança e nas melhores práticas de Gestão pela FNQ/Fundação Nacional da Qualidade – MEG – Modelo de Excelência da Gestão.

Princípios de Governança	Aplicabilidade
Transparência	Obriga��o/Desejo de Informar.
Equidade	Tratamento justo para todas as Partes Interessadas.
Responsabilidade Corporativa	Agentes da governança devem zelar pela sustentabilidade, incorporando considera��es de cunho social e ambiental. Objetivando a longevidade das organiza��es.
Prestan��o de Contas (Accountability)	Agentes da governança (Conselheiros, administradores e auditores) devem prestar contas e assumir as consequências de seus atos e omissões.

IBGC/2018

COMPOSI  O DA GOVERNANÇA SEBRAE GOIÁS



2.3. Mecanismos de Governança

2.3.1. Direcionamento Estratégico

Permite assegurar Visão de Longo Prazo, alinhar Valores e garantir o cumprimento da Missão, ancorado nos pilares da governança: Gestão de Riscos, Equidade, Transparência e Prestan  o de Contas   s Partes Interessadas, que permite aos gestores definir as estratégias e a  es que garantam a sustentabilidade do negócio. Este processo ocorre anualmente e tem como base o Programa de Integridade Corporativa e as Diretrizes Estratégicas do Sebrae Nacional.    liderado pela DIREX – diretoria executiva do Sebrae Goiás e executado pela Unidade de Gestão com o envolvimento das demais Unidades.

2.3.2. Plano de Melhoria da Gestão e Planos de A  o oriundos de Autoavalia  o Assistida e Auditorias

Permite o acompanhamento das a  es estabelecidas no Modelo de Gestão –    um Documento estruturado que compõem as a  es estratégicas do Sebrae Goiás em decorrência de:

- Planejamento Estratégico
- Autoavalia  o Assistida



- Auditorias Internas
- Auditorias Externas
- Demais ações oriundas da proatividade, iniciativas e projetos da Gestão

A análise e o monitoramento destas ações são de responsabilidade da Unidade de Excelência da Gestão (Execução dos Planos), Unidade de Gestão (Evolução dos Resultados/Indicadores) e do Comitê de Riscos (Matriz de Gestão de Riscos). O Gabinete do Conselho Deliberativo, na pessoa do seu chefe de gabinete que participa do monitoramento das ações supracitadas e se encarrega de endereçar ao Conselho os assuntos pertinentes a esta instância.

3. Práticas de Governança relativas ao mecanismo - Liderança

3.1. Liderança Transformadora

Permite a perpetuação do Legado com desenvolvimento e preparação constantes das lideranças buscando atingir níveis elevados de desempenho por meio de Valores e Princípios Organizacionais e da Cultura Organizacional. Este processo é assegurado pela Comissão de Ética, pelos Comitês de Responsabilidade Sócio Ambiental, Comitê de Gestão de Riscos, Comitê de Pessoas, Comitê de Desenvolvimento Organizacional, Comitê de Governança e Sustentabilidade, Comitê de Estratégia, Comitê de Compliance e Auditoria e a Ouvidoria, além dos acompanhamentos realizados pela diretoria executiva, composta pela diretoria técnica, diretoria de administração e finanças e superintendência e pelo Conselho Deliberativo Estadual por meio de prestação de contas.

3.2. Papéis e Atribuições dos Atores

CDE – Conselho Deliberativo Estadual

O Conselho Deliberativo do Sebrae Goiás é composto por treze associados instituidores que indicam os seus Conselheiros e respectivos Suplentes para um mandato de 4 anos, podendo ser renovado por igual período, sem remuneração. O Conselho se reúne mensalmente em caráter ordinário e extraordinariamente sempre que necessário por iniciativa de seu presidente ou de três Conselheiros.

Composição:

- Agência de Fomento de Goiás (GoiásFomento);
- Associação Goiana da Micro e Pequena Empresa (AGPE);
- Banco do Brasil;
- Caixa Econômica Federal;
- Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás (FAEG);
- Federação das Associações Comerciais, Industriais e Agropecuárias do Estado de Goiás (FACIEG);
- Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Estado de Goiás (FCDL)
- Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG);
- Federação do Comércio do Estado de Goiás (FECOMÉRCIO-GO);
- Secretaria de Estado da Administração (SEAD);
- Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Inovação (SEDI);
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE);
- Universidade Federal de Goiás (UFG);



Atribuições do CONSELHO DELIBERATIVO do Sebrae Goiás

Eleger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente do CDE ▪ Diretor-Superintendente e demais Diretores ▪ Membros do Conselho Fiscal
Destituir ad nutum (pela vontade de uma só das partes)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diretor-Superintendente e demais Diretores ▪ Membros do Conselho Fiscal
Fixar	Remuneração dos membros da Diretoria Executiva
Aprovar/Deliberar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequação do Estatuto Social do ▪ Regimento Interno ▪ Regimento Interno do Conselho Fiscal ▪ Orçamento Anual e o Plano Plurianual ▪ Prestações de contas do ▪ Sistema de Gestão de Pessoas (Remuneração, Avaliação de desempenho, etc). ▪ Celebração de acordos, contratos ou convênios e seus respectivos aditivos com entidades internacionais ou estrangeiras. ▪ Viagens ao exterior de conselheiros, Diretoria Executiva ou do Conselho Fiscal.
Decidir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos ▪ Extinção da Entidade e destinação de seus bens ▪ Pedidos de afastamento temporário dos membros da Diretoria Executiva
Advertir	Diretoria Executiva e Gestores nos casos de manifesta violação dos princípios sistêmicos estabelecidos.
Fazer	Proposições para contribuir com o desenvolvimento e resultados da Instituição
Intervir	Diretoria Executiva, a fim de resguardar a integridade do Sebrae e adotar as medidas administrativas corretivas necessárias
Fiscalizar	Execução das ações, projetos, programas e convênios, a cargo da Diretoria Executiva
Designar	Representantes do Sebrae Goiás em órgãos colegiados de instituições nacionais.

Atribuições do PRESIDENTE do Conselho Deliberativo Estadual

Representar	CDE perante a administração pública e a sociedade civil
Convocar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniões do CDE ▪ Diretoria Executiva, técnicos, empregados, consultores ou assessores a participar das reuniões, para acompanhar seus trabalhos, prestar contas, esclarecer questões, oferecer subsídios, realizar palestras ou apresentar propostas, sugestões, projetos ou pareceres
Propor	Constituição de comissões especiais para estudo e emissão de parecer sobre matérias relevantes para o SEBRAE/GO
Proclamar	Resultados das votações
Designar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vice-Presidente do colegiado ▪ Chefe de Gabinete e funções de confiança da estrutura de seu gabinete



Acompanhar	Fiscalizar e orientar as ações a cargo da Diretoria Executiva, exigindo o cumprimento das deliberações do Colegiado
Autorizar	Admissão de Pessoal
Decidir (ad referendum - sujeito à aceitação posterior por parte do Colegiado)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alterações do Orçamento Anual do SEBRAE/GO ▪ Celebração de acordos, contratos ou convênios com Entidades internacionais ou estrangeiras ▪ Pedidos de afastamento temporário dos membros da Diretoria Executiva ▪ Viagens ao exterior de representação de conselheiros do CDE, do Conselho Fiscal, membros da Diretoria Executiva e convidados do SEBRAE/GO ▪ Quaisquer outras situações emergenciais que recomendem decisão cautelar, relacionada com a integridade do Sistema SEBRAE

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal reúne-se ordinariamente a cada trimestre e extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente do Conselho Deliberativo Estadual. A depender de solicitação, o Conselho Fiscal é subsidiado pelas áreas de Contabilidade e Auditoria do Sebrae Goiás no acompanhamento de questões inerentes ao controle externo e também pela empresa de Auditoria Independente que presta serviços ao Sistema Sebrae.

Atribuições

Eleger	O seu Presidente
Elaborar	Proposta de seu Regimento Interno e submetê-la ao CDE
Examinar e Emitir	Parecer sobre as demonstrações Financeiras e Prestações de Contas Anuais do SEBRAE/GO
Emitir	Pareceres sobre Balancetes de Verificação ou realizar exames específicos sempre que o CDE solicitar
Emitir	Parecer, quando solicitado pelo CDE, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis
Acompanhar	A implementação, se for o caso, de medidas relacionadas com as recomendações da empresa de auditoria independente que presta serviços ao Sistema Sebrae e de Órgãos de Controle Externo

Atribuições dos Comitês Temáticos

Os comitês temáticos são geridos pelos seus próprios regimentos e têm como atribuições principais: analisar, orientar, estabelecer diretrizes, promover, zelar pela qualidade e integridade das informações, cumprimento das exigências legais e regulamentares, acompanhar e assegurar a adoção das melhores práticas de governança em suas respectivas áreas. São eles:

- Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional
- Comitê de Governança e Sustentabilidade
- Comitê de Estratégia
- Comitê de Compliance e Auditoria



Gabinete do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Comitês Temáticos e Auditoria Interna

O Gabinete do Conselho Deliberativo é constituído de uma estrutura de apoio prevista no Estatuto Social do SEBRAE/GO (Cap II - Art.11, Art.13, § 15; Cap V - Art.21.VII e X) e no Regimento Interno do CDE (Cap I - Art. 3º.II; Cap III - Art. 6º.XVII). O Gabinete pressupõe independência e autonomia administrativa, subordinando suas ações exclusivamente ao Presidente do Conselho Deliberativo, ao Conselho Deliberativo Estadual, ao Conselho Fiscal e aos Comitês Temáticos. Composto por assessores (internos e/ou externos), assistentes e analistas, com dedicação exclusiva, é responsável pela implementação do Sistema de Governança Corporativa. Cabe ao Presidente do Conselho Deliberativo Estadual, por meio de Resolução específica, prover as funções de confiança da estrutura de seu gabinete.

Atribuições Principais:

- Assessorar:
 - ✓ A Presidência do Conselho Deliberativo Estadual
 - ✓ O Conselho Deliberativo Estadual
 - ✓ O Conselho Fiscal
 - ✓ Os Comitês Temáticos
- Implementar, monitorar o aprimoramento do Sistema de Governança Corporativa, com foco na Transparência, Equidade, Responsabilidade Corporativa e Prestação de Contas. (*Accountability*).
- Dar suporte administrativo, técnico e logístico à Presidência do Conselho, aos Conselheiros, ao Conselho Fiscal e aos Comitês Temáticos.
- Manter os membros do Conselho Deliberativo Estadual e do Conselho Fiscal informados e atualizados em relação aos seus deveres, responsabilidades e às melhores práticas de Governança Corporativa.
- Acompanhar, controlar, monitorar e supervisionar as atividades desenvolvidas pela Estrutura Organizacional, relacionadas ao Conselho Deliberativo Estadual.
- Encaminhar as Resoluções e deliberações do Conselho para conhecimento e providências da Diretoria Executiva e acompanhar os prazos de cumprimento das ações.
- Fortalecer a visão integrada de Gestão de Riscos, atuando em conformidade com o Modelo de Gestão e as Auditorias Interna / Externa.
- Implantar o Programa de Integração dos Novos Conselheiros.
- Apoiar a Presidência do Conselho Deliberativo Estadual no processo de avaliação do Conselho Deliberativo, Comitês Temáticos, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

Chefe de Gabinete

Subordinado ao Presidente do Conselho Deliberativo Estadual, é responsável pela interlocução entre o Conselho e a Diretoria Executiva, com a atribuição de planejar, dirigir, orientar e coordenar a execução das atividades do Gabinete do Conselho Deliberativo, compreendendo:

- Representar o Conselho Deliberativo Estadual, no âmbito interno do SEBRAE/GO, nos comitês/comissões que tratam de temas pertinentes ao Conselho
- Monitorar a execução do sistema de Governança Corporativa
- Coordenar os planos de ação decorrentes das Resoluções do Conselho Deliberativo
- Preparar e validar com o Presidente as pautas de reuniões
- Preparar diagnósticos dos temas que serão tratados nas reuniões
- Produzir relatórios analíticos sobre as reuniões do Conselho
- Preparar e emitir as Resoluções e deliberações do Conselho



- Dar publicidade, interna e externa, das ações do Conselho
- Responsabilizar-se pelos contratos do Gabinete do Conselho Deliberativo Estadual
- Propor melhoria contínua nos processos de Governança vinculados ao Conselho Deliberativo

Secretaria do CDE

Subordinada ao Chefe de Gabinete, é responsável pelas atividades administrativas relacionadas ao funcionamento do Gabinete do Conselho Deliberativo, compreendendo:

- Controlar a observância dos prazos regulamentares previstos no Estatuto Social e no Regimento Interno do Conselho
- Preparar e emitir as convocações para as reuniões
- Preparar o expediente e a organização das reuniões
- Providenciar o registro em arquivo físico e digital, das atas, resoluções e documentos legais
- Alimentar e atualizar informações do Conselho Deliberativo no Portal da Transparência
- Gerir e controlar a entrega das declarações de bens e renda dos Conselheiros, obedecendo a legislação pertinente
- Emitir atas das reuniões do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal e Comitês Temáticos
- Convocar os Conselheiros para as reuniões e confirmar presenças
- Coordenar as agendas, compromissos internos e externos dos membros do Conselho nos assuntos relacionados ao Sebrae Goiás
- Apoiar na organização das eleições do Conselho Deliberativo Estadual
- Tomar as devidas providências relativas às viagens de missões e capacitações dos membros do Conselho

Auditoria Interna

Reporta-se ao Presidente do CDE, ou a quem este delegar, respeitando o Estatuto Social e o Regimento Interno da organização. A Auditoria Interna tem a missão de prover assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do SEBRAE/GO, a avaliação constante dos riscos, bem como a verificação da aderência das atividades da Entidade aos normativos de controles interno e externo, às leis e regulamentações vigentes. É uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, criada para agregar valor e melhorar as operações da organização. Auxilia no atingimento dos objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

É responsável por acompanhar:

- Auditorias de demonstrações financeiras
- Auditorias de sistemas
- Auditorias de controles internos
- Auditorias com foco em risco
- Auditoria dos órgãos de fiscalização e controle
- Programa de Integridade Corporativa do Conselho Deliberativo Nacional
- Relatório Anual de prestação de contas e transparência



Diretoria Executiva

Responsável pelo Comando da Gestão, com atribuições distintas daquelas do presidente do Conselho Deliberativo, deve-se evitar o acúmulo e interposição das funções. Compete aos Diretores:

- I. Cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto, as políticas, diretrizes e prioridades emanadas do Conselho Deliberativo Nacional e do Conselho Deliberativo Estadual, as decisões de seus presidentes, além das resoluções e decisões do Conselho Deliberativo Nacional, as resoluções do Conselho Deliberativo Estadual, da diretoria executiva do Sebrae e do próprio Sebrae Goiás, conforme artigo 17 do Estatuto
- II. Participar das reuniões da diretoria executiva, podendo solicitar ao diretor superintendente que as convoque
- III. Planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e avaliar as ações das Unidades Funcionais sob sua supervisão
- IV. Indicar ao diretor superintendente as pessoas que exercerão as funções de confiança das Unidades Funcionais sob sua supervisão
- V. Submeter a apreciação da diretoria executiva o seu Plano Anual de trabalho e correspondente orçamento, bem como, suas eventuais alterações
- VI. Apresentar a diretoria executiva o relatório de acompanhamento semestral das Unidades funcionais sob sua supervisão
- VII. Acompanhar a execução físico-financeira do orçamento anual do Sebrae Goiás
- VIII. Assinar, em conjunto com o diretor superintendente, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e demais instrumentos que importem na realização de despesa, na captação de receitas, na prestação de garantias ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos
- IX. Substituir o diretor superintendente nos casos de afastamento ou impedimento temporário, observando o disposto no artigo 18 parágrafo 2 do Estatuto
- X. Excepcionalmente, com base em decisão colegiada da diretoria executiva, o diretor poderá delegar suas atribuições a ocupantes de funções de confiança, sem prejuízo de sua responsabilidade

Atribuições do Diretor-Superintendente:

- I. Cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto, as políticas, diretrizes e prioridades emanadas do Conselho Deliberativo Nacional e do Conselho Deliberativo Estadual, as decisões de seus presidentes, além das resoluções e decisões do Conselho Deliberativo Nacional, as resoluções do Conselho Deliberativo Estadual, da diretoria executiva do Sebrae e do próprio Sebrae Goiás, conforme artigo 17 do Estatuto;
- II. Convocar e presidir as reuniões da diretoria executiva
- III. Baixar os atos e resoluções aprovados pela diretoria executiva
- IV. Coordenar as ações operacionais desenvolvidas nas áreas de atuação setorial dos demais diretores
- V. Decidir sobre a demissão e demais atos de movimentação de pessoal, bem como processar a admissão, neste caso observado os artigos 13, inciso XVI, o artigo 21, inciso IX do Estatuto
- VI. Prover as funções de confiança prevista na estrutura operacional, observado o disposto nos incisos IX e X do artigo 21 do Estatuto
- VII. Supervisionar e coordenar, em conjunto com os demais diretores, a elaboração das propostas que devam ser submetidas ao Conselho Deliberativo Estadual, em especial as previstas nos incisos VIII, X, XI, XVI e XVII do artigo 13 do Estatuto



- VIII. Representar o Sebrae Goiás ativa ou passivamente em juízo ou fora dele, ressalvados os casos em que o Estatuto exija a assinatura de outro diretor
- IX. Assinar, em conjunto com outro diretor, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e demais instrumentos que importem na realização de despesa, na captação de receitas, na prestação de garantias ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos
- X. Excepcionalmente, com base em decisão colegiada da diretoria executiva, o diretor poderá delegar suas atribuições a ocupantes de funções de confiança, sem prejuízo de sua responsabilidade.

Gerências de Unidades e Regionais Executivas

Os gerentes executivos têm como atribuições formar suas equipes de trabalho, promover a formulação e implementação de soluções integradas mediante a cooperação das diferentes áreas, auxiliar na elaboração do orçamento e do programa de trabalho, responsabilizando-se pelo acompanhamento da execução e efetividade, além de coordenar, orientar, acompanhar, avaliar e controlar os trabalhos das equipes e representar a diretoria em comitês.

3.3. Princípios, Comportamentos e Conhecimentos

Pilares principais devem ser considerados quando atuamos como a Governança Corporativa, o aspecto vocacional, selecionando, retendo e potencializando agentes verdadeiramente éticos, espontaneamente orientados a imbuir os conceitos éticos e boas práticas de governança na cultura corporativa; a visão de negócios que permite atuar empaticamente junto as demais partes interessadas; e o conjunto de crenças e princípios éticos, tão intrinsecamente arraigado que pouco cede a influências externas.

Princípios

Conjunto de normas ou padrões de conduta a serem seguidos por uma pessoa ou instituição. No âmbito filosófico, os princípios, enquanto regidos pelas leis morais, são valores que o indivíduo considera adotar de acordo com o que diz sua consciência. São fundamentais para o Sistema de Governança do Sebrae Goiás:

- Ética (fazer o que é certo, que se comporta corretamente, com retidão moral), atuando com um modelo mental singular, capaz de conciliar as demandas da organização e os seus próprios valores éticos.
- Confidencialidade
- Discrição Absoluta
- Comprometimento
- Credibilidade Reputacional
- Independência

Soft Skills

Termo usado para definir/descrever as Habilidades Comportamentais subjetivas imprescindíveis para o Sistema de Governança do Sebrae Goiás:

- Diplomacia e Elegância (que expressa fineza, gentileza, educação, fineza, delicadeza, simplicidade)
- Persuasão por meio do conhecimento de causa e da postura ética
- Resiliência adaptando-se psicologicamente para enfrentar as situações menos favoráveis (ambiente de pressão), explorando o limite das emoções, sem, contudo, rompê-la
- Visão Estratégica sem perder a sensibilidade para perceber detalhes e nuances das situações
- Inteligência Emocional com capacidade para discernimento e gerenciamento das emoções e sentimentos, de modo a expressá-los de maneira apropriada e eficaz.



- Escuta Ativa com a capacidade de auxiliar e manter um diálogo eficiente, interpretando e assimilando o conteúdo que está sendo expresso pelo interlocutor de forma respeitosa e sincera
- Comunicação Assertiva e não violenta com capacidade expressar-se de maneira equilibrada com sentimentos e emoções negativas e positivas, além da capacidade de iniciar, continuar e terminar uma conversa de forma objetiva atingindo o foco principal que é fazer com que a mensagem seja compreendida
- Excelente Relacionamento Interpessoal

Hard Skills

Termo usado para definir/descrever as Aptidões Técnicas de um profissional, no caso dos Atores que compõem o Sistema de Governança é importante observar as seguintes aptidões:

- Conhecimento e experiência com o tema Governança Corporativa e suas principais práticas
- Conhecimento dos Controle externo e interno trazendo viabilidade às boas Práticas de Governança corporativa e Gestão de Riscos. (Compliance)
- Comunicação para obter e transmitir conhecimentos a diversos níveis
- Capacidade de Articulação e Integração em Rede
- Ampla Rede de Relacionamento com as principais partes Interessadas que compõe o Sistema “S” e suas principais bases
- Articulação Política (acesso aos principais atores)
- Capacidade Analítica para interpretar cenários complexos e autonomia para propor ações de mitigação de riscos
- Liderança para inspirar pessoas, mediar e mitigar conflitos

3.4. Ações de Desenvolvimento básico para os Atores que compõem o Sistema de Governança:

- Fazer formação específica em Governança Corporativa
- Capacitar-se em práticas de Compliance, Integridade corporativa e Gestão de Riscos
- Desenvolver continuamente os conhecimentos apontados nas **Soft Skills e Hard Skills**
- Realizar os Cursos Relativos aos temas da Governança Corporativa constantes da Universidade Corporativa do Sebrae
- Realizar processo de Integração para os recém-chegados com abordagem prática e diretiva sobre a atuação e responsabilidades no processo de Governança, com base neste Manual, no Manual do Conselho Deliberativo Estadual, Estatuto e Regimento Interno do Sebrae e do Conselho Deliberativo.
- Realizar as capacitações e participar dos eventos sobre as Boas Práticas de Governança disponíveis nas instituições de referência do mercado
- Fazer o curso de mediação de conflitos
- Participar dos Eventos Nacionais realizados pelas organizações de Referência Nacional/Internacional e propor aplicabilidade de práticas que contribuam com o desenvolvimento e aprimoramento da Governança.

3.5. Trilha de Formação Continuada dos Conselheiros

Inicia-se com o Programa de Integração de Conselheiros e tem continuidade com o Calendário de Pautas Temáticas e Pílulas de Conhecimento elaborado pelo Gabinete e aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual.

Material de Apoio à Trilha de Formação:

- Manual do Conselho Deliberativo do Sebrae Goiás



- Universidade Corporativa do Sebrae Goiás
- Manual de Governança do Sebrae Goiás
- Código de Ética
- Estatuto do Sebrae Goiás
- Regimento Interno do Sebrae
- Regimento Interno do Conselho Deliberativo Estadual
- Processo de Avaliação do Conselho e Conselheiros
- Calendário Anual do Conselho Deliberativo Estadual
- Visita às instalações da Instituição
- Submeter-se a Autoavaliação anual como processo de melhoria continua.

3.6. Qualificação do Conselho - Avaliação de Desempenho

Seguindo as boas práticas de governança o Conselho Deliberativo realiza anualmente uma Autoavaliação formal de seu desempenho, como órgão colegiado e de cada conselheiro individualmente. O objetivo da avaliação é rever e analisar a contribuição individual e do grupo de conselheiros para o alcance dos objetivos estratégicos, visando influenciar resultados futuros e buscando o aperfeiçoamento contínuo do Conselho, dos Conselheiros, da Diretoria Executiva e da Instituição.

A avaliação do Conselho e dos Conselheiros é uma evolução no processo de governança e deve ser implementada gradualmente acompanhando o amadurecimento do processo de governança do Sebrae Goiás, começando com a autoavaliação dos Conselheiros, Diretores Executivos e Integrantes do Gabinete do CDE. Avaliação do desempenho do Conselho como órgão colegiado realizada pelos Conselheiros, até que a instituição esteja madura para estabelecer um Processo de Avaliação realizado por agente externo, conforme praticado pelas instituições de classe mundial. A avaliação de desempenho é uma valiosa oportunidade para aumentar a efetividade do Conselho e para aprimorar a governança corporativa. O processo de avaliação como uma prática sistemática é utilizada para refletir sobre a natureza e a qualidade dos resultados, a fim de melhorá-los continuamente.

O processo de Avaliação é conduzido pelo Presidente do Conselho Deliberativo com o apoio logístico do Gabinete do Conselho. Os itens e critérios de avaliação baseiam-se no:

- Estatuto do Sebrae Goiás
- Regimento Interno do Conselho Deliberativo
- Código de Ética e Conduta do CDE
- Regimento Interno do Conselho Fiscal
- Regimento Interno do Comitê de Governança
- Regimento Interno da Secretaria Geral
- Regimento Interno do Sebrae Goiás
- Processo de Avaliação de Desempenho do Sebrae Goiás
- Plano Plurianual – objetivos e metas
- Manual de Governança

3.7. Metodologia da Avaliação

A partir da análise da Maturidade do modelo da Governança (ver Time Line) e da definição do escopo da avaliação (se individual ou coletiva), definiu-se como modelo para este ciclo evolutivo a Autoavaliação e como principal ferramentas questionários e entrevistas para orientação.



3.7.1. Autoavaliação

Neste modelo o conselheiro ou membro do comitê reflete sobre a sua própria atuação. Esse modelo costuma ser usado por organizações que estão iniciando seus processos de avaliação. A principal vantagem é a redução das resistências, já que cabe ao próprio participante refletir e avaliar a sua atuação. Por outro lado, possíveis distorções das autopercepções podem ser uma desvantagem, na medida em que pode haver tendência a sub ou sobrevalorizar o próprio desempenho e contribuição. No sentido de minimizar os impactos decorrentes da sub ou sobrevalorização do próprio desempenho é extremamente importante apresentar dimensões da autoavaliação, bem como as ferramentas de governança que respaldam a validação dos resultados considerados para esta finalidade.

3.7.2. Ferramentas de Avaliação

Questionários: técnica de coleta de dados composta por questões abertas, semiabertas (lista de alternativas pré-selecionadas, com a opção “outros”) ou fechadas (alternativas pré-selecionadas), tanto no formato “físico” quanto virtual (questionário on-line). Nos formatos semiaberto ou fechado é comum o emprego de escalas de mensuração – que são bastante flexíveis, permitindo ampla possibilidade de aferição (percepções e crenças, conhecimento, sentimentos etc.). O tipo mais difundido é a **escala Likert**, que mede o grau de concordância sobre determinada sentença/afirmação.

Caso haja necessidade ou demanda por parte dos conselheiros a chefia do Gabinete pode incluir no processo entrevistas individuais no sentido de colaborar ou orientar quanto a Autoavaliação.

Entrevistas Individuais: empregadas na avaliação do colegiado e na avaliação individual, as entrevistas são valiosas técnicas de coleta de dados que podem ser aplicadas no formato aberto (sem um roteiro definido), semiestruturado ou estruturado (roteiro definido a priori). Sua principal vantagem é o aprofundamento dos temas sob análise, pois possibilitam que o participante se expresse livremente, alcançando aspectos de sua subjetividade.

E no sentido de contribuir com o processo, principalmente como ancora para o **Feedback** da Autoavaliação, o respaldo da observação de reuniões.

Observação de Reuniões: possibilita captar diversos aspectos objetivos e subjetivos do comportamento e das atitudes dos conselheiros e da dinâmica do colegiado, sendo uma poderosa forma para validação dos pontos identificados nos questionários ou entrevistas.

As três ferramentas não são excludentes, muito pelo contrário, recomenda-se que sejam empregadas em conjunto e independentemente do modelo de avaliação. Reafirma-se a importância do tratamento confidencial para todas as informações colhidas durante o processo de avaliação.

4. Dimensões da Avaliação

A efetividade do Conselho pode ser avaliada sob Cinco Dimensões principais: Composição e Dinâmica; Pessoas e Cultura; Estrutura e Processos; Estratégia e Negócios; Riscos corporativos e Controles internos.

4.1. Composição e Dinâmica: Como os conselhos e os comitês são grupos de pessoas, a sua formação e a maneira pela qual seus componentes interagem são determinantes para o bom funcionamento. A dimensão “composição e dinâmica” engloba **cinco aspectos**:

- **Número de Conselheiros e duração dos Mandatos:** A composição ideal do conselho é aquela que



melhor atende às necessidades estratégicas do Sebrae Goiás em conformidade com estatuto, regimento interno, critérios legais, de regulação ou de autorregulação pertinentes.

- **Diversidade:** É a heterogeneidade, representada pela mescla de perfis, formação acadêmica, experiência profissional, gênero, etnia/raça, idade, origem geográfica, origem cultural etc. A diversidade amplia o leque de habilidades, conhecimentos e experiências disponíveis no colegiado, favorecendo o acesso a diferentes perspectivas para a análise estratégica.
- **Atuação em Colegiado:** Capacidade de atuação conjunta dos membros, que, providos de igual autoridade e influência, potencializam e tornam mais efetivo o trabalho (análises, debates, orientações, decisões etc.) do colegiado.
- **Interação entre os Membros:** Qualidade da interação entre os membros do colegiado, estabelecida por meio de relações interpessoais pautadas pela confiança, transparência e respeito mútuos. A integração e a socialização de novos participantes (conselheiros externos ou independentes) favorecem o sentimento de pertencimento.
- **Tomada de Decisões Colegiadas:** É a capacidade de o colegiado tomar decisões de maneira conjunta (maioria ou totalidade dos membros) priorizando atender às necessidades estratégicas do Sebrae Goiás e das partes interessadas, em detrimento de opiniões, perspectivas ou interesses pontuais dos membros.

4.2. Pessoas e Cultura: Como guardião do propósito do Sebrae Goiás, o Conselho deve representar, zelar, promover e preservar a cultura organizacional (crenças, valores, hábitos e comportamentos), assim como garantir a implementação de boas políticas e práticas de gestão de pessoas e da liderança. Nesse contexto, deve-se avaliar o nível de engajamento do colegiado em relação a esses pontos. A dimensão “pessoas e cultura” engloba **três aspectos**:

- **Alinhamento ao Propósito:** É a capacidade de o colegiado auxiliar a organização a definir/reforçar o seu propósito (alicerçado nos valores), assim como de ser o seu guardião. O propósito deve inspirar, orientar as ações, as decisões e as relações com as partes interessadas, não somente no colegiado, mas em todos os níveis do Sebrae Goiás.
- **Cultura Organizacional:** Refere-se ao quanto o colegiado atua de maneira alinhada com a cultura organizacional vigente do Sebrae Goiás, estimulando transformações, inovações quando necessário e promovendo a cultura da ética, da transparência, de resultados, de escuta ativa e de diálogo com as partes interessadas.
- **Gestão de Pessoas:** Refere-se ao quanto o colegiado integra, em sua pauta estratégica, temas como a definição de políticas e o acompanhamento sistemático das práticas de gestão estratégica de pessoas (atração, desenvolvimento e retenção de profissionais, planejamento da sucessão, avaliação de desempenho, remuneração, clima interno, gestão de mudanças etc.) do Sebrae Goiás.

4.3. Estrutura e Processos: Essa dimensão está relacionada ao bom funcionamento do colegiado e contribui para que se colham os resultados esperados. A dimensão “estrutura e processos” engloba **cinco aspectos**:

- **Agendas e Pautas:** A agenda de reuniões deve ser condizente com a necessidade de análises, debates e orientações estratégicas. As pautas devem abordar temas prioritários e estratégicos (resultados, riscos, ASG – aspectos ambientais, sociais e de governança, inteligência de mercado, inovação, pessoas, gestão de mudanças etc.). A distribuição dos tempos para o tratamento de cada um dos assuntos deve permitir profundidade às análises estratégicas e o adequado equilíbrio entre apresentações e debates.
- **Fluxo de Informações:** É a efetividade com que as informações são disponibilizadas ao colegiado, visando à preparação dos membros sobre os temas a serem debatidos e/ou deliberados e à



produtividade das reuniões. Devem ser contempladas na análise: qualidade (profundidade, clareza e correção) das informações disponíveis; antecedência no recebimento de documentos/relatórios para que os conselheiros possam se preparar adequadamente para as reuniões; produção de atas ou outros materiais sobre o acompanhamento das deliberações; e comunicação clara, orientando as partes interessadas sobre os temas.

- **Governance Officer (Chefe de Gabinete):** Refere-se à qualidade do suporte técnico, operacional e estratégico do Governance Officer, profissional responsável por reforçar a efetividade do colegiado, mas também a evolução do sistema de governança do CDE e do Sebrae. As atribuições desse profissional devem estar compatíveis com as necessidades e com o nível de evolução da governança da organização, e podem variar desde aspectos operacionais (agendas, pautas, atas, assessoria ao presidente e aos membros do colegiado etc.) até a mediação, conciliação (articulação entre órgãos e agentes de governança) e encaminhamentos de temas estratégicos relacionados à governança da empresa.
- **Comitês de Assessoramento:** Refere-se à qualidade do assessoramento prestado pelos comitês (análises e recomendações tecnicamente fundamentadas) e que contribui significativamente para a produtividade do conselho. Devem ser contempladas na análise: adequação do número e expertise dos comitês; qualificação técnica dos membros; disponibilidade de recursos para a realização dos trabalhos; e qualidade das entregas realizadas ao conselho.
- **Presidência/Coordenação do Conselho:** Maneira como as reuniões do conselho são conduzidas pelo presidente, visando à facilitação dos debates estratégicos, à dinâmica entre os membros e à criação de um ambiente que favoreça: a escuta ativa; a participação respeitosa; a abertura ao diálogo; o engajamento; e a liberdade para manifestar opiniões e discordâncias sobre as matérias em pauta.

4.4. Estratégia e Negócios: A dimensão “estratégia e negócios” está relacionada a uma das mais relevantes funções do Conselho: decidir/aprovar sobre o direcionamento estratégico do Sebrae Goiás, o que implica o estabelecimento de linhas de ação/atuação e a dotação de recursos para tornar essas metas possíveis. A Dimensão “Estratégia e Negócios” englobam **três aspectos**:

- **Direcionamento Estratégico:** Refere-se ao nível em que o colegiado entende o propósito do Sebrae Goiás, as competências que diferenciam dos demais, assim como identifica oportunidades a explorar, elege iniciativas prioritárias (considerando as representatividades) e provê direcionamento estratégico à diretoria executiva, considerando a geração de valor para a empresa, os interesses e as expectativas das suas partes interessadas.
- **Monitoramento da Execução/Desempenho:** É a capacidade de o Conselho monitorar e apoiar a execução do plano estratégico, por meio de metas e indicadores de desempenho financeiro e não financeiro, relacionados aos objetivos do Sebrae Goiás. Envolve também a interação do colegiado com a diretoria executiva para acessar outras perspectivas e orientar sobre o redirecionamento de ações.
- **Tendências/Inovação:** Refere-se ao nível em que o conselho está aberto, entende e estabelece objetivos para a inovação, conectando-a ao propósito e à estratégia do Sebrae Goiás. O conselho deve adotar um processo decisório flexível, de experimentação, alinhado às mudanças do ambiente externo e aos impactos que elas podem causar à organização. Ao acompanhar as tendências de inovação aplicáveis ao modelo de negócio (novas tecnologias em geral, desenvolvimento de produtos, processos etc.), o conselho é responsável por identificar e desenvolver competências organizacionais, antecipando os riscos e orientando proativamente o Sebrae Goiás a gerar valor para suas partes interessadas.

4.5. Riscos Corporativos e Controles Internos: Práticas de gestão de riscos e de controles internos envolvem



todas as funções, processos, políticas, pessoas e sistemas que buscam minimizar incertezas e maximizar oportunidades e, assim, fortalecer a governança. Essas práticas devem permear todo Sebrae Goiás. Para que isso ocorra é necessário que o Conselho atue como guardião dessas práticas, identificando, priorizando e monitorando periodicamente a gestão dos riscos. De acordo com o modelo das três linhas de defesa, a dimensão “riscos corporativos e controles internos” engloba **quatro aspectos**:

- **Gerenciamento de Riscos Corporativos:** Sistema integrado de processos contínuos e estruturados, e uma estrutura de governança para conduzir o apetite à tomada de riscos no ambiente de negócios, com objetivos definidos pela estratégia. Foca riscos emergentes como gestão de crise e continuidade do negócio, e o sistema de gestão de segurança da informação.
- **Compliance e Controles Internos:** Em sentido amplo, é a busca permanente da coerência entre aquilo que se espera do Sebrae Goiás – respeito às regras, propósito, valores e princípios éticos que constituem a sua identidade – e o que ela de fato pratica no dia a dia. O conselho deve supervisionar a maturidade das práticas de *Compliance* considerando todos os seus componentes: riscos de *Compliance*; desenho de políticas e procedimentos (código de ética, transação entre partes relacionadas, conflito de interesse etc.); treinamento e comunicação relacionados a *Compliance*; implantação e supervisão do canal de denúncia (investigações internas).
- **Comitê de Auditoria:** Como órgão de apoio ao Conselho, além de auxiliar o monitoramento da diretoria, tem papel relevante na estratégia, pois considera seus reflexos nas questões contábeis, de controles internos, auditoria, conformidade, integridade e risco. Tem competência para analisar as demonstrações financeiras, monitorar os controles internos e avaliar o trabalho dos auditores independentes e da auditoria interna. O Conselho deve supervisionar a sua efetividade, manter relacionamento próximo e garantir que o órgão lide com questões relativas a controles internos, riscos, auditoria, ética, contabilidade e finanças de maneira adequada.
- **Governança Corporativa:** Trata-se da avaliação sobre o grau em que as ações e decisões refletem de fato os princípios, os fundamentos e as melhores práticas de governança corporativa.

5. Execução da Avaliação

O processo de avaliação compõe a agenda oficial do Conselho e Diretoria Executiva. É realizada no início de cada ano após a apuração dos resultados e indicadores de desempenho referente as metas estabelecidas para o Sebrae Goiás no exercício anterior. O cronograma de avaliações é divulgado com antecedência pelo Gabinete. O processo é constituído das seguintes etapas:

1. Divulgação do cronograma de avaliações
2. Envio dos formulários de Autoavaliação aos Conselheiros, Diretores e Integrantes do Gabinete do Conselho
3. Realização da Autoavaliação - Conselheiros, Diretores Executivos e Integrantes do Gabinete
4. Consolidação das Informações
5. Análise dos resultados e proposição de ações de melhoria – Realizado pelo Comitê de Governança
6. Deliberação sobre as ações – Presidente do Conselho Deliberativo
7. Apresentação dos resultados aos Conselheiros e Diretores Executivos – presidente do Conselho Deliberativo
8. Divulgação das ações de melhorias decorrentes da avaliação no Relatório Anual do Sebrae Goiás

A análise feita pelo Comitê de Governança refere-se às oportunidades de melhoria e desenvolvimento apontadas na consolidação das respostas dadas pelos conselheiros em suas autoavaliações, sem a identificação das pessoas.

Vale ressaltar que apenas o presidente do Conselho terá acesso a identificação das pessoas. O relatório de



consolidação dos resultados, bem como, o de ações de melhoria não farão referência à identidade das pessoas. Os resultados indicativos de ações de melhoria devem compor a divulgação anual de resultados da instituição o que contribui para dar visibilidade às partes interessadas do processo de melhoria contínua adotado pelo Sebrae Goiás. Formulários de Avaliação Anexo.

6. Práticas de Governança relativas ao mecanismo – Estratégia

6.1. Relacionamento com Partes Interessadas

Em sua atuação, o Sebrae Goiás se relaciona com diversas Partes Interessadas: Clientes, Forças de Trabalho, Fornecedores, órgãos de controle, Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal, Parceiros, Comunidade Vizinha, Lideranças Empresariais, Entidades de Classe, Instituições de Ensino, Veículos de Comunicação, Sindicatos, Estudantes, e vários outros; por isso é tão importante considerar suas necessidades e expectativas no planejamento de curto, médio e longo prazo. Os dados apontados no levantamento de Necessidades e Expectativas de Partes Interessadas são insumos para o Plano Estratégico e Plano de Trabalho. Neste contexto o processo se define da seguinte forma:

- Identificação das Partes Interessadas
- Levantamento de Necessidades e Expectativas
- Transformação em Requisitos e Atributos
- Mensuração de atendimentos aos Requisitos por meio de Indicadores

6.2. Alinhamento Transorganizacional - níveis de alçadas

Os níveis de alçadas e responsabilidades para o Sebrae Goiás, são estabelecidos e consolidados em documentos que regem o modelo de gestão, modelo de governança e modelo de gestão de Pessoas.

- Estatuto Social (Definição do papel e atribuições do Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal e Diretoria)
- Regimento Interno (Definição dos níveis de atuação das partes envolvidas)
- SGP – Sistema de Pessoas (Definição dos papéis e atribuições da Força de Trabalho)
- Modelo de Excelência da Gestão (Modelo de gestão utilizado pelo Sebrae Goiás)

7. Práticas de Governança relativas ao mecanismo – Controle

7.1. Ouvidoria

Com o objetivo de acompanhar as manifestações, propor melhorias e gerir as atividades e políticas de Ouvidoria o Sebrae Goiás tem em seu escopo de atuação o procedimento que trata as questões de ouvidoria para garantir soluções às manifestações registradas a partir da instrução normativa **IN 49** – Manual de Procedimentos de Ouvidoria. As manifestações são registradas pelos clientes considerando mês, natureza, situação, assuntos mais demandados e tempo médio de resposta. As partes Interessadas neste processo estão assim priorizadas:

- Público Interno: Conselheiros, dirigentes, força de trabalho, estagiários do Sistema Sebrae Goiás
- Público Externo: Clientes, fornecedores, parceiros, sociedade e demais partes interessadas que se relacionam com o Sebrae Goiás

As manifestações são registradas no Sistema de Gestão de Ouvidoria e são classificadas por natureza: crítica, reclamação, sugestão, elogio, denúncia, solicitação ou informação. As manifestações podem ser registradas pelos seguintes canais:

- Portal Sebrae
- Email: ouvidoria@sebraego.com.br



- Carta
- Redes Sociais
- Central de Relacionamento
- Atendimento Presencial

As manifestações são recebidas pelo ouvidor e registradas no Sistema de Ouvidoria utilizado por todo Sistema Sebrae, podem ser:

- **Identificadas:** com nome do manifestante e os dados para o contato
- **Anônimas:** sem nome e dados para contato
- **Improcedentes:** são spam, e-mail marketing ou solicitação de informação sem contato para retorno. Neste caso, não receberão tratamento

De posse das manifestações o ouvidor realiza a análise e o devido encaminhamento conforme etapas definidas no procedimento PO-P7/03 – Gerir ouvidoria.

- Acolhimento
- Encaminhamento
- Solução
- Resposta ao Manifestante
- Finalização com conclusão no sistema e resposta ao manifestante

A ouvidoria emite relatórios mensais contendo: número de manifestações; natureza das manifestações; situação das manifestações, assuntos mais demandados; tempo médio de resposta e, se necessário, sugestões e recomendações. As demais informações devem estar contidas no *dashboards* que para acompanhamento e apresentação via sistema à Diretoria Executiva.

7.2. Gestão de Riscos e Controles Internos

Como forma de aperfeiçoar a gestão, o Sebrae Goiás adota o modelo da Gestão de Riscos e Controles internos, por meio de práticas que garantam a conformidade dos processos, apoiando a sustentabilidade da organização. Instituiu o Comitê de Gestão de Riscos e atua com a Matriz de Gestão de Risco, com ações preventivas e de suporte estruturadas no Plano de Melhoria da Gestão. Conta também com comitês temáticos para atuação com temas pontuais e de importância para o processo de gestão e governança. De acordo com os padrões internacionais sobre o tema, determinados pela NBR 31000 Gestão de Riscos e pela COSO - *Enterprise Riks Management Framework*, risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos de uma organização. Sendo assim, a essência da Gestão de Risco é apoiar a organização a conviver com a incerteza e não, necessariamente, eliminá-la, até porque o efeito, como dito anteriormente, pode ser positivo. O Sebrae adota como ferramenta principal para o tema a Matriz de Gestão de Riscos com a avaliação da relevância de aspecto e impacto.

7.3. Auditorias

A área de auditoria está ligada diretamente ao CDE, reportando ao presidente e sendo responsável pelo acompanhamento de todas as auditorias, conforme a seguir:

7.3.1. Auditoria de Demonstrações Financeiras:

As auditorias das Demonstrações Financeiras são realizadas por uma empresa de Auditoria Externa Independente contratada pelo Conselho Deliberativo do Sebrae Nacional (CDN) conforme estabelece o Estatuto do SEBRAE (Artigo 14, inciso XXVI), e tem o objetivo de realizar a análise, revisão e emissão de



relatórios e pareceres sobre as Demonstrações Financeiras, quanto à posição patrimonial e financeira do Sebrae Goiás, atuando nas Revisões Trimestrais e na Auditoria de Balanço.

Como resultado da Auditoria se obtém um Relatório final das revisões trimestrais/anuais e o relatório de controles internos, se for o caso, contendo os pontos de melhoria identificados, as ações definidas e prazos para execução da recomendação dos auditores externos. Em seguida o relatório final é apresentado ao Conselho Fiscal, Presidente do Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva do Sebrae Goiás.

7.3.2. Auditoria de Sistemas:

A Auditoria de Sistemas (TI) é realizada por uma empresa de auditoria externa independente, que analisa, segundo a metodologia COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology* - Controle dos objetivos relacionados a tecnologia e informações), as ferramentas de apoio ligadas a esse processo, no intuito de verificar a aplicação dos requisitos de controle e questões técnicas, e os riscos operacionais que a organização está exposta.

A execução da auditoria se dá através da verificação (testes) dos relatórios solicitados previamente e inspeções físicas, de onde se obtém informações que virão a compor o relatório que relata todas as situações de riscos inerentes ao negócio. O documento é submetido à área auditada para validação final da Auditoria e o relatório final é apresentado à Diretoria Executiva para deliberação quanto às tratativas a serem adotadas.

7.3.3. Auditoria de Controles Internos (COSO):

A Auditoria de Controles Internos segundo a metodologia COSO avalia os controles internos da organização em sua estrutura integrada, através do método ERM (gerenciamento de riscos empresariais). As ações são desenvolvidas por uma empresa de auditoria externa com suporte da Unidade de Auditoria Interna do Sebrae Goiás. As análises provenientes da auditoria de Controles Internos proporcionam a avaliação dos controles adotados pela organização e demonstram o grau de efetividade dos mesmos quanto aos riscos relacionados. Feitas as indagações e elaborados os fluxos do processo, obtém-se uma matriz de riscos e controles que servirá de input para os testes de desenho e efetividade. Ao final dos trabalhos é emitido o relatório final.

7.3.4. Auditoria com foco em risco:

O objetivo de uma Auditoria com Foco em riscos é analisar os riscos estratégicos mais significativos a que a organização se encontra exposta e identificar se os controles adotados auxiliam na mitigação dos riscos levantados, possibilitando a identificação dos processos de maior relevância e valor, adotando para tanto uma abordagem *top-down*.

7.3.5. Programa de Integridade Corporativa do Conselho Deliberativo Nacional:

Este trabalho faz parte do Programa de Integridade Corporativa do Conselho Deliberativo Nacional, cujo objetivo é verificar a aderência dos Sebrae em cada Unidade da Federação às transações críticas mapeadas pelo comitê de Compliance do Conselho Deliberativo Nacional em conjunto com a empresa de auditoria externa especializada, por meio da análise do ambiente de controles existente. O foco principal é garantir sua conformidade às normativas internas e leis aplicáveis a essa Unidade Federativa. O trabalho também visa mensurar os riscos residuais que o Sebrae está exposto em cada Unidade Federativa, para os casos em que as atividades realizadas não estejam em conformidade com as regulamentações atuais, diretrizes obrigatórias do Sistema SEBRAE e de melhores práticas.



7.3.6. Auditoria dos Órgãos de Fiscalização e Controle:

Os órgãos fiscalizadores, Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria Geral da União (CGU) realizam monitoramento do Sistema Sebrae. Anualmente é realizado um sorteio para definição da Unidade da Federação que deverá apresentar a Prestação de Contas Total à CGU, sendo as demais unidades do Sistema Sebrae incumbidas de apresentar apenas o Relatório de Gestão. Realizada a consolidação das informações que constarão no Relatório de Gestão, o mesmo é apresentado à Diretoria Executiva para análise e validação. Posteriormente o presente Relatório é submetido à apreciação e deliberação do Conselho Deliberativo Estadual em reunião exclusiva para tal fim. Em seguida o relatório é entregue à CGU. Quando do acompanhamento da gestão, realizado pela CGU, a Unidade de Auditoria Interna é responsável pelo atendimento de informações complementares relacionadas ao relatório de Gestão ou no processo de Prestação de Contas, junto às demais unidades e regionais do SEBRAE/GO.

O Sebrae tem seus processos certificados NBR ISO 9001:2015; NBR ISO 14000 e OHSAS 18000 e passa pelas respectivas auditorias de conformidade de acordo com os Agentes Certificadores.

8. Prestação de Contas e Transparência

O Sebrae Goiás realiza sua Prestação de Contas por meio de práticas que assegurem a transparência dos processos e da gestão.

O Relatório de Gestão é elaborado anualmente para apresentação aos órgãos de controle externo (Tribunal de Contas da União – TCU) e interno (Controladoria Geral da União – CGU), além do Sebrae Nacional, Conselho Deliberativo Nacional, Conselho Deliberativo Estadual e Conselho Fiscal.

O Conselho Deliberativo Estadual possui a atribuição de aprovação desse instrumento antes da sua entrega aos órgãos de controle.

O relatório é elaborado de acordo com as disposições das Instruções Normativas do TCU, por meio de modelo encaminhado pelo Sebrae Nacional, com adaptações às atividades desenvolvidas pelo Sistema Sebrae.

Os pontos principais abordados são: cenário de atuação; aspectos relacionados à estrutura organizacional; estratégia de atuação; objetivos e metas institucionais; carteira de projetos; aspectos de governança e autocontrole da instituição; programação e execução contábil e financeira; aspectos relacionados à gestão administrativa; informações sobre sustentabilidade; atendimento à demanda dos órgãos de controle e relacionamento com a sociedade.

O prazo para entrega do Relatório de Gestão ao TCU/CGU é indicado nas documentações do TCU, normalmente prevista para final de maio. Já a entrega do Relatório de Gestão ao Sebrae Nacional é realizada conforme cronograma emitido pelo Sebrae Nacional normalmente acontece ao final do mês de fevereiro.

É a Unidade de Gestão a responsável pela condução do processo de elaboração e montagem do relatório com as peças produzidas pelas unidades/áreas, e responsável também pela entrega da prestação de contas ao Sebrae Nacional e aos órgãos de controle.

Internamente, há alinhamento entre as áreas/unidades sobre as responsabilidades na emissão das informações que vão compor o Relatório, pautados por um cronograma de atividades previamente aprovado pela Diretoria do Sebrae Goiás, compatível com o cronograma do Sebrae Nacional.

Depois de confeccionado, o Relatório de Gestão é apresentado pela Diretoria ao Conselho Deliberativo Estadual, que aprova o Relatório de Gestão. Na sequência, a Unidade de Gestão encaminha o Relatório de



Gestão aprovado para o Sebrae Nacional, via e-mail e para o Tribunal de Contas da União via sistema específico do TCU (e-contas). Ao final, o Relatório de Gestão é disponibilizado para consulta interna no GED (Sistema Interno para gestão de documentos) e para consulta externa, o Relatório é disponibilizado no site do Sebrae Goiás.

Para assegurar a autenticidade e suficiência das informações relativas à prestação de contas, no Relatório de Gestão são fornecidas as informações mais relevantes para a organização tendo em vista que o documento abarca a instituição em todas as esferas, e é disponibilizado a todas as partes interessadas, inclusive à Sociedade tem acesso ao site do Sebrae Goiás. Ademais, as informações de cenário (Relatório de Gestão Anual do ano anterior, PPA e outros) são consideradas durante a revisão do direcionamento estratégico da instituição, sendo os impactos das mudanças prontamente comunicados.

Ao longo do trabalho de elaboração do Relatório é realizada uma reunião com o comitê do CDE para alinhamento das atividades desenvolvidas e apresentação dos principais resultados obtidos no exercício e que serão contemplados no Relatório de Gestão. O comitê do Conselho Deliberativo tem por função acompanhar o trabalho de confecção do Relatório de Gestão para relatar junto aos componentes do Conselho as atividades desenvolvidas, bem como indicar a aprovação ou não do relatório. Para controlar os atos da direção os assuntos tratados tanto em reunião do Conselho Deliberativo Estadual, bem como em reunião da Diretoria Executiva são registrados em atas de reunião.



O Relatório de Gestão Anual tem um caráter de prestação de contas e serve como um guia para as ações do ano seguinte.

O fato de as informações que compõem o Relatório serem produzidas ao longo do ano, possibilita a conferência dos dados, trazendo certa flexibilidade na correção dos mesmos, antes da emissão da versão final. Além disso, estimula a busca pelo cumprimento das metas e prazos, afim de relatar as entregas realizadas, evitando-se as justificativas dos itens não alcançados no Relatório.

O Relatório faz a comunicação dos fatos mais relevantes sobre o Sebrae Goiás a toda a Sociedade e às partes interessadas quando da aprovação do documento pelos Conselhos Fiscal e Deliberativo, e posteriormente, é feita a divulgação do documento no Portal da Transparência.



9. Matriz Comparativa de Ações Previstas X Realizadas							
2018		2019		2020		2021	
Ação	Status	Ação	Status	Ação	Status	Ação	Status
Consultoria para o Aprimoramento das Práticas de Governança CDE/GO 72/2017		Estruturação do Manual de Governança contendo as recomendações: -Estrutura do Gabinete do CDE. -Seleção da Equipe. -Comitês Temáticos -Principais práticas -Consolidação do Manual do CDE.		Implementação das ações propostas no Manual de Governança: -Estruturação física para o Gabinete do CDE. -Ajuste e Implementação das práticas de Governança recomendadas. -Estruturação do Orçamento e processos de Gestão.		Revisão e adequação do Manual de Governança/CDE	
Elaboração do Referencial Básico de Governança.				Adequação e Aprovação do Estatuto Social e do Regimento Interno.		Processo de Avaliação do CDE. -Autoavaliação	
				Calendário temático do CDE.		Definição de Metas e Indicadores. -Painel de Metas e Indicadores.	
				Subordinação da Auditoria Interna ao CDE.		Execução da Autoavaliação, consolidação e apresentação dos Resultados.	
				Estruturação e aprovação da Política de Controles Internos.			
				Implantação do Programa de Integração do Conselho.			
				Portal de Governança.			
				Programa de Capacitação dos Conselheiros.			
				Disseminação da Cultura de Compliance.			

 Concluído
 Andamento



10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância e a qualidade dos serviços prestados aos pequenos negócios pelo Sebrae Goiás bem como os desafios socioeconômicos regionais e globais são sinalizadores da importância do processo de Governança Corporativa. O Modelo de Governança e a gestão da instituição devem evoluir pautados no processo de melhoria contínua e na integração das melhores práticas adotadas pelas organizações de classe mundial visando potencializar a atuação da liderança e de cada um dos atores da governança no propósito de atender as expectativas de todas as partes interessadas com equidade, responsabilidade organizacional e transparência. Este Manual deve ser revisado sempre que houver alterações nas diretrizes estratégicas feitas pelo Conselho Deliberativo Nacional ou Estadual. A atualização do Manual é de responsabilidade do Gabinete do Conselho Deliberativo Estadual e a divulgação será feita no site do Sebrae Goiás.

“Líderes são comprometidos com o que fazem, acreditam e se empenham em fazer da melhor forma. Este compromisso nasce do caráter, do bom-senso e da obstinação. Os melhores LÍDERES operam em cinco dimensões primordiais: Visão, Realidade, Ética, Coragem e Tomada de Decisão”.

Agradecimento a todos que colaboraram para a execução deste trabalho, em especial ao Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae Goiás, senhor Ubiratan Lopes pela confiança em nosso trabalho. Gratidão!

Maria Rita de Moraes & Núbia Almeida - Consultoras/Especialistas.

ANEXOS

FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO:

1. CONSELHO DELIBERATIVO
2. CONSELHEIROS
3. CONSELHO FISCAL
4. GABINETE DO CDE
5. DIRETOR EXECUTIVO



AValiação DO CONSELHO DELIBERATIVO DO SEBRAE GOIÁS

Esta avaliação tem o objetivo de promover a melhoria contínua do processo de governança possibilitando a identificação de pontos de melhoria na atuação do Conselho Deliberativo e sua contribuição para o cumprimento da missão do Sebrae Goiás. O resultado será consolidado pelo Comitê de Governança que apresentará o resultado do grupo, sem identificação dos respondentes. Apenas o Gabinete do CDE e o presidente do CDE terão acesso à identidade dos conselheiros.

1. O Conselho Deliberativo, como órgão colegiado, reúne-se com o quórum de conselheiros necessário para as deliberações, conforme previsto no Estatuto Social:

☐ Nunca
☐ Poucas vezes
☐ Quase sempre
☐ Sempre
2. O Conselho Deliberativo, tem claro entendimento de seu propósito, papéis e responsabilidades, conforme descritos no Estatuto Social e Regimento Interno do CDE.

☐ A minoria dos Conselheiros
☐ Menos da metade dos Conselheiros
☐ A maioria dos Conselheiros
☐ Todos os Conselheiros
3. O Conselho Deliberativo tem entendimento sobre a missão, a cultura os valores e a estratégia de atuação do Sebrae Goiás.

☐ A minoria dos Conselheiros
☐ Menos da metade dos Conselheiros
☐ A maioria dos Conselheiros
☐ Todos os Conselheiros
4. O Conselho Deliberativo recebe informações suficientes sobre as ações e resultados do Sebrae Goiás.

☐ Nenhuma
☐ Pouca
☐ Informação suficiente
☐ Informação em excesso
5. O Conselho Deliberativo recebe informações suficientes sobre as práticas de governança do Sebrae Goiás (gestão de riscos, auditorias, prestação de contas física e orçamentária etc)

☐ Nenhuma
☐ Pouca
☐ Informação suficiente
☐ Informação em excesso



6. Os Comitês Temáticos fazem análises prévias às deliberações do Conselho Deliberativo, conforme previsto no Regimento Interno, quando são convocados.
- ☐ Nunca
☐ Poucas vezes
☐ Quase Sempre
☐ Sempre
7. O Gabinete do CDE apoia o Conselho Deliberativo cuidando da pauta, da organização e da documentação das reuniões:
- ☐ Nunca
☐ Poucas vezes
☐ Quase Sempre
☐ Sempre
8. O Conselho Deliberativo tem clareza sobre a distinção de sua competência de atuação da competência de atuação da Diretoria Executiva.
- ☐ Sim
☐ Não
☐ Parcialmente
9. O Conselho Deliberativo faz proposições que contribuem para o desempenho do Sebrae Goiás conforme previsto no Estatuto Social (art. 13, XXIII).
- ☐ Nunca
☐ Poucas vezes
☐ Quase Sempre
☐ Sempre
10. Os temas do Calendário Temático do CDE inseridos nas pautas de reuniões do conselho Deliberativo são relevantes e alinhados com a missão do Conselho Deliberativo.
- ☐ Nunca
☐ Poucas vezes
☐ Quase Sempre
☐ Sempre
11. O presidente do Conselho Deliberativo desempenha as suas competências à luz dos regulamentos internos e das boas práticas de governança.
- ☐ Nunca
☐ Poucas vezes
☐ Quase Sempre
☐ Sempre
12. Utilize este espaço para fazer suas considerações (crítica, sugestões, elogios) sobre esta avaliação e a atuação do CDE.
-
-



AUTOAVALIAÇÃO

CONSELHEIRO DO SEBRAE GOIÁS

Esta autoavaliação tem o objetivo de promover a melhoria contínua do processo de governança possibilitando a identificação de pontos de melhoria na atuação de cada Conselheiro e sua contribuição para o cumprimento da missão do Sebrae Goiás. O resultado será consolidado pelo Comitê de Governança que apresentará o resultado do grupo, sem identificação dos respondentes. Apenas o Gabinete do CDE e o presidente do CDE terão acesso à identidade dos conselheiros.

1. O Conselheiro entende que possui o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiência requeridos para esta função.

☐ Sim
☐ Não
☐ Parcialmente
2. Qual o nível de entendimento sobre o Estatuto Social do Sebrae.

☐ Baixo
☐ Parcial
☐ Elevado
3. Qual o nível de entendimento sobre o Regimento Interno do Conselho Deliberativo

☐ Baixo
☐ Parcial
☐ Elevado
4. Qual o seu nível de entendimento sobre o Orçamento Anual do Sebrae Goiás.

☐ Baixo
☐ Parcial
☐ Elevado
5. O Conselheiro tem conhecimento sobre as ações desenvolvidas pelo Sebrae em Goiás.

☐ Baixo
☐ Parcial
☐ Elevado
6. Com relação às reuniões do Conselho Deliberativo realizadas nos últimos 12 meses, o Conselheiro participou:

☐ Nunca
☐ Poucas vezes
☐ A maioria das vezes
☐ Sempre
7. O Conselheiro fez alguma proposição para contribuir com o desempenho do Sebrae Goiás (Estatuto Social Artigo 13, XXIII):



- ☐ Sim
- ☐ Não

8. Qual o nível de entendimento sobre o Regimento Interno do Comitê Temático do qual o Conselheiro participa:

- ☐ Baixo
- ☐ Parcial
- ☐ Elevado
- ☐ Não participa de Comitê Temático

9. O Conselheiro conhece as práticas de governança adotadas pelo Sebrae Goiás (gestão de riscos, auditorias internas e externas, prestação de contas etc)

- ☐ Nenhuma
- ☐ Algumas
- ☐ Várias
- ☐ Todas

10. O Conselheiro está ciente sobre as responsabilidades civil e penal inerentes a todos os membros do Conselho Deliberativo.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Parcialmente

11. Use este espaço para fazer as suas considerações sobre esta autoavaliação e sobre a sua atuação como Conselheiro.



AUTOAVALIAÇÃO DO CONSELHO FISCAL DO SEBRAE GOIÁS

Esta autoavaliação tem o objetivo de promover a melhoria contínua do processo de governança possibilitando a identificação de pontos de melhoria na atuação do Conselho Fiscal e sua contribuição para o cumprimento da missão do Sebrae Goiás. O resultado será consolidado pelo Comitê de Governança que apresentará o resultado do grupo, sem identificação dos respondentes. Apenas o Gabinete do CDE e o presidente do CDE terão acesso à identidade dos conselheiros.

1. O Conselho Fiscal tem claro entendimento de seu propósito, papéis e responsabilidades conforme o Estatuto do Sebrae e o Regimento Interno do Conselho Fiscal:

 - () A maioria dos Conselheiros
 - () Menos da metade dos Conselheiros
 - () A maioria dos Conselheiros
 - () Todos os Conselheiros
2. Com relação as informações sobre as práticas de governança do Sebrae Goiás (gestão de riscos e compliance), o Conselho Fiscal recebe:

 - () Poucas informações
 - () Informações parciais
 - () Informações suficientes
 - () Excesso de informações
3. Com relação as demonstrações financeiras e prestações de contas do Sebrae Goiás, o Conselho Fiscal recebe:

 - () Poucas informações
 - () Informações parciais
 - () Informações suficientes
 - () Excesso de informações
4. Com relação as auditorias internas e externas do Sebrae Goiás, o Conselho Fiscal recebe:

 - () Poucas informações
 - () Informações parciais
 - () Informações suficientes
 - () Excesso de informações
5. O Conselho Fiscal envolve-se em questões de ordem executiva da organização:

 - () Nunca
 - () Poucas vezes
 - () Quase sempre
 - () Sempre



6. O Conselho Fiscal faz proposições que contribuem para o desempenho do Sebrae Goiás:

- () Nunca
- () Poucas vezes
- () Quase sempre
- () Sempre

7. Utilize este espaço para fazer suas considerações (crítica, sugestões, elogios) sobre esta autoavaliação e a atuação do Conselho Fiscal.



AUTOAVALIAÇÃO

CHEFE DE GABINETE DO CONSELHO DELIBERATIVO DO SEBRAE GOIÁS

Esta autoavaliação tem o objetivo de promover a melhoria contínua do processo de governança possibilitando a identificação de pontos de melhoria na atuação do Chefe de Gabinete do CDE e sua contribuição para o cumprimento da missão do Sebrae Goiás. O resultado será consolidado pelo Comitê de Governança que apresentará o resultado ao Presidente do Conselho.

1. Relativo ao papel e responsabilidades da função o Chefe de Gabinete possui:

☐ Nenhum entendimento
☐ Pouco entendimento
☐ Muito entendimento
☐ Total entendimento
2. O Chefe de Gabinete cumpre suas atividades de governança conforme o Regimento Interno do CDE:

☐ Nunca
☐ Poucas vezes
☐ Muitas vezes
☐ Sempre
3. O Chefe de Gabinete organiza a pauta das reuniões com foco prioritariamente deliberativo.

☐ Nunca
☐ Poucas vezes
☐ Muitas vezes
☐ Sempre
4. O Chefe de Gabinete cumpre, com excelência, o seu papel de interlocutor entre o Conselho Deliberativo e a Instituição participando ativamente dos Comitês Temáticos e da Comissão de Ética:

☐ Nunca
☐ Poucas vezes
☐ Muitas vezes
☐ Sempre
5. Faz proposições que contribuem para a melhoria do processo de governança do Sebrae Goiás:

☐ Nunca
☐ Poucas vezes
☐ Muitas vezes
☐ Sempre
6. Utilize este espaço para fazer suas considerações (crítica, sugestões, elogios) sobre a atuação do Chefe de Gabinete do CDE:



AUTO AVALIAÇÃO

DIRETOR EXECUTIVO DO SEBRAE GOIÁS

Esta autoavaliação tem o objetivo de promover a melhoria contínua do processo de governança possibilitando a identificação de pontos de melhoria na atuação de cada diretor e sua contribuição para o cumprimento da missão e o alcance dos resultados estabelecidos para o Sebrae Goiás. O resultado será consolidado pelo Comitê de Governança que apresentará o resultado do grupo, sem identificação dos respondentes. Apenas o Gabinete e o Presidente do CDE terão acesso aos resultados individuais.

1. O Diretor entende que possui o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiência requeridos para o cargo de diretor executivo:

☐ Sim
☐ Não
☐ Parcialmente

2. O Diretor conhece o Estatuto Social e o Regimento Interno do Sebrae Goiás, bem como, as responsabilidades inerentes ao cargo de Diretor Executivo:

☐ Sim
☐ Não
☐ Parcialmente

3. Que nota o Diretor atribui a atuação colegiada da Diretoria Executiva do Sebrae Goiás (divergência/ convergência de ideias e consenso nas decisões). Onde 1 é a menor e 4 é a maior nota:

☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4

4. Qual a sua avaliação com relação a promoção da articulação interinstitucional e de políticas públicas em favor dos pequenos negócios.

☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4

5. Qual a sua avaliação com relação a definição de estratégias para a execução das ações de atendimento aos pequenos negócios: Onde 1 é a menor e 4 é a maior nota:

☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4



6. Que nota o Diretor atribui às suas contribuições para a elaboração do Orçamento Anual do Sebrae Goiás:
- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
7. O Diretor cumpriu o Orçamento estabelecido para sua área no exercício:
- ☐ Sim
☐ Não
☐ Parcialmente
8. O Diretor cumpriu as metas de resultados estabelecidas para sua Diretoria:
- ☐ Sim
☐ Não
☐ Parcialmente
9. Com relação a competência de fazer a gestão e promover o desenvolvimento de seus liderados, como se avalia:
- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
10. O Diretor monitora a implementação de ações para tratar os apontamentos feitos pelas auditorias interna e externa:
- ☐ Nenhuma
☐ A minoria
☐ A maioria
☐ Todas
11. O Diretor sugere novas práticas e/ou ações de desenvolvimento visando contribuir com o processo de governança Sebrae Goiás:
- ☐ Nenhuma
☐ Poucas
☐ Várias
☐ Muitas
12. O Diretor fez ou promoveu alguma inovação em sua área neste exercício contribuindo com o desenvolvimento do Sebrae Goiás:
- ☐ Nenhuma
☐ Poucas
☐ Várias
☐ Muitas



13. Como o diretor avalia a atuação do CDE, no sentido de cumprir o seu papel de fiscalizar a execução das ações, projetos, programas e convênios a cargo da Diretoria Executiva:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

14. Use este espaço para fazer suas considerações sobre esta auto avaliação e sobre a sua atuação como Diretor Executivo:
