

Visão Estratégica para Gestão Pública Voltada ao Cidadão: a visão do TCU

Ministro Augusto Nardes
Presidente do TCU

1ª Jornada Internacional de Gestão Pública
Brasília, 13 de março de 2013





AGENDA

1. O Estado prestador de serviços ao cidadão
2. O problema de agência
3. Desafio da governança de serviços ao cidadão
4. Nova Estrutura do TCU (Especialização e Coordenação)
5. O que é esperado das instituições públicas





AGENDA

1. O ESTADO PRESTADOR DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

2. O problema de agência
3. Desafio da governança de serviços ao cidadão
4. Nova Estrutura do TCU (Especialização e Coordenação)
5. O que é esperado das instituições públicas



ESTADO-PRESTADOR DE SERVIÇOS

- Conceito-eixo da administração pública moderna e positivado na Constituição Federal

Art. 175. Incumbe ao Poder Público [...] a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

[...] II - os direitos dos usuários;

[...] IV - a obrigação de manter serviço adequado.



ESTADO-PRESTADOR DE SERVIÇOS

- Implica na mensuração de RESULTADOS dos serviços e na EXIGIBILIDADE de qualidade.

Constituição Federal/1988

•**§ 3º do Art. 37** - A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à **prestação dos serviços públicos** em geral, asseguradas a **manutenção** de serviços de atendimento ao usuário e a **avaliação** periódica, externa e interna, da **qualidade** dos serviços;

•**Art. 129**. São funções institucionais do Ministério Público:

II - zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos e dos **serviços de relevância pública** aos direitos assegurados nesta Constituição, promovendo as medidas necessárias a sua **garantia**.



ESTADO-PRESTADOR DE SERVIÇOS

- Implica definição clara de indicadores fim (efetividade e economicidade) meio (eficácia e eficiência) e metas de desempenho e qualidade.
- Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.
[...]
- Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:





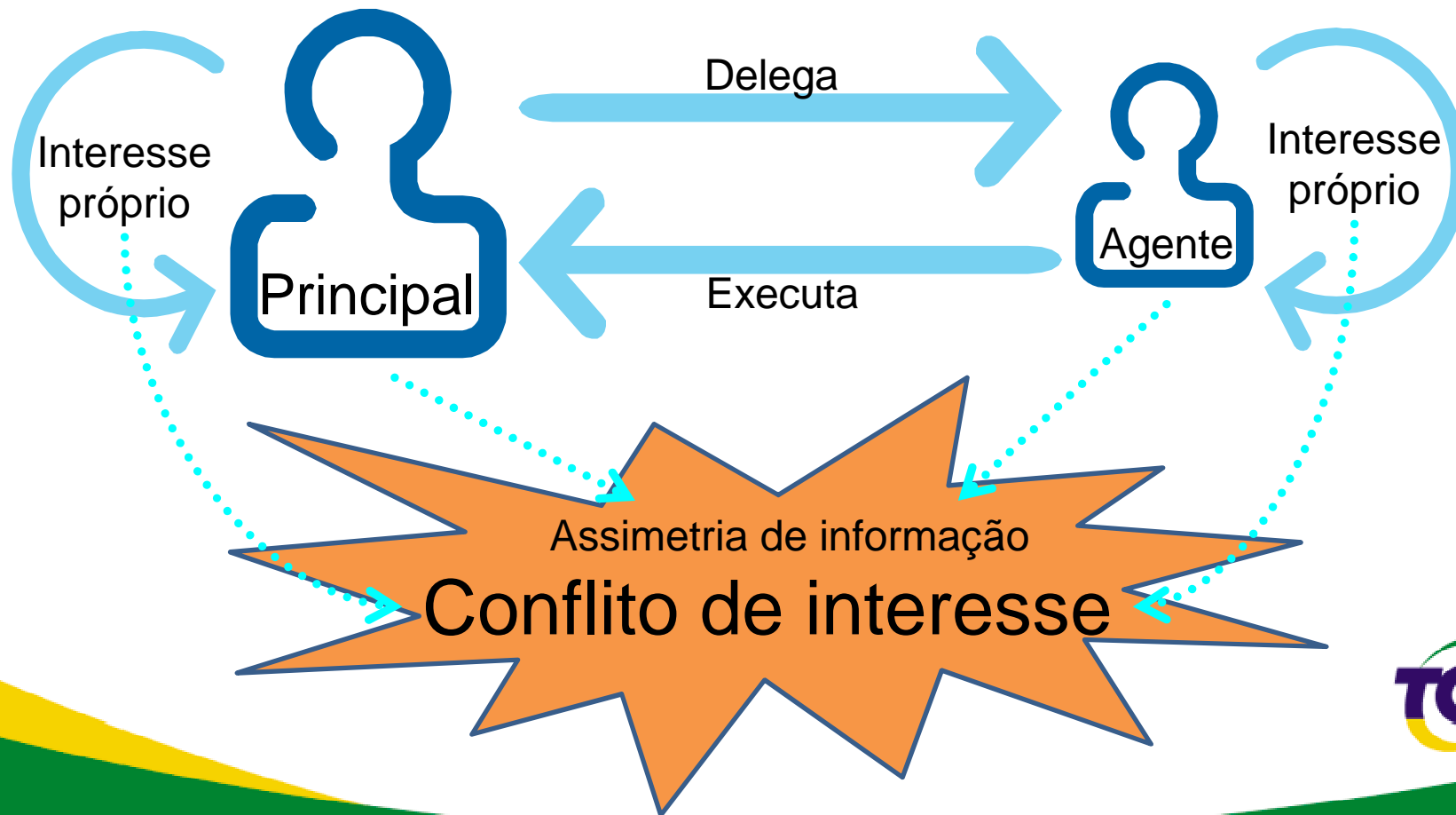
AGENDA

1. O Estado prestador de serviços ao cidadão
- 2. O PROBLEMA DE AGÊNCIA**
3. Desafio da governança de serviços ao cidadão
4. Nova Estrutura do TCU (Especialização e Coordenação)
5. O que é esperado das instituições públicas



O PROBLEMA DA AGÊNCIA (AGENTE)

(público e privado)



O PROBLEMA DA AGÊNCIA (AGENTE)

(público e privado)

Como maximizar a probabilidade de que o comportamento (ações) do Agente (altos administradores) seja dirigido pelo atendimento dos interesses do Principal, e não pelos seus próprios interesses ou de outrem?



O PROBLEMA DE AGÊNCIA

Qualquer mandatário é um Agente.

O Principal é a **sociedade brasileira**, que concede mandato por meio do voto e do sustento da estrutura do Estado para agir em seu nome.





AGENDA

1. O Estado prestador de serviços ao cidadão
2. O problema de agência

3. DESAFIO DA GOVERNANÇA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

4. Nova Estrutura do TCU (Especialização e Coordenação)
5. O que é esperado das instituições públicas



DESAFIOS DA GOVERNANÇA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

Um dos maiores desafios – controlar as **lideranças**

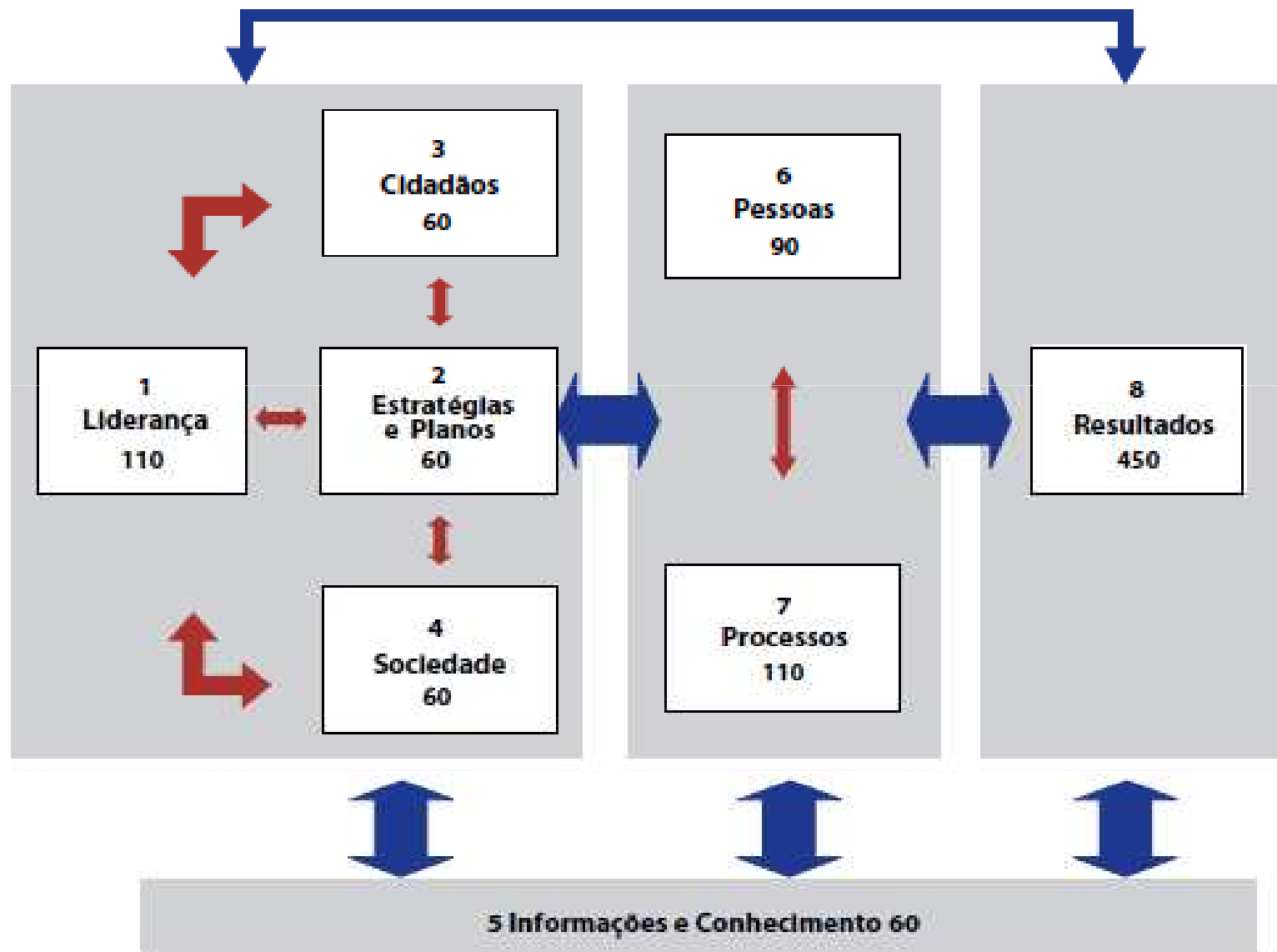
Liderança – de onde se origina a **governança e a gestão**

Liderança Institucional - estabelece diálogo e compromissos com a sociedade e os cidadãos e transforma tais compromissos em estratégias e planos.

Estratégia e Planos – definem como as pessoas e os processos da instituição são organizados e geridos para obter os resultados em prol da sociedade e dos cidadãos.



DESAFIOS DA GOVERNANÇA DE SERVIÇOS AO CIDAÇÃO



DESAFIOS DA GOVERNANÇA DE SERVIÇOS AO CIDAÇÃO

Levantamento de Auditoria realizada pelo TCU em 2010 em 255 instituições públicas para avaliar a governança de TI confirmou essa teoria:

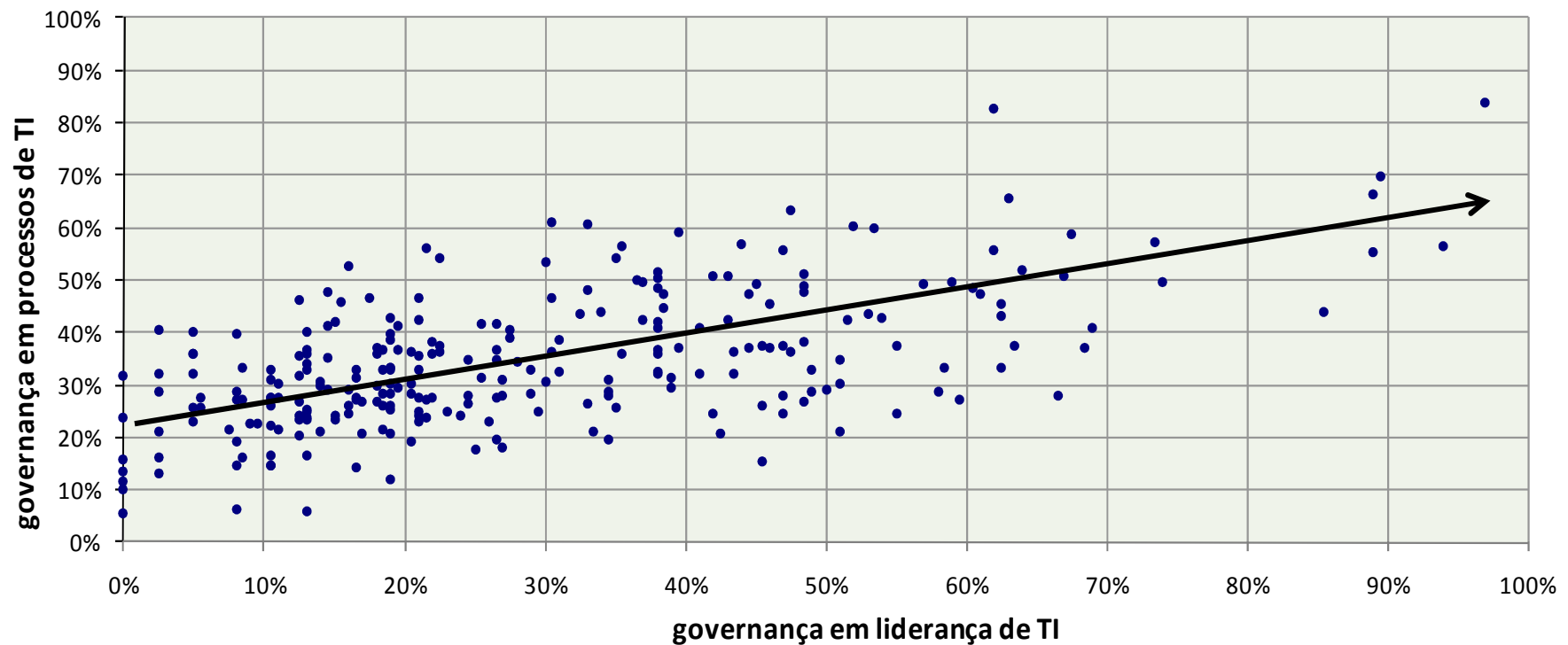
- Instituições com maior envolvimento da alta administração (liderança) – são os que têm os processos de gestão interna mais bem executados.
- Instituições em que sua alta administração não estabelecida diretrizes claras (políticas, objetivos, indicadores e metas) – processos mal gerenciados e ineficientes, com menor benefício ao cidadão.

O gráfico a seguir dá essa dimensão.



DESAFIOS DA GOVERNANÇA DE SERVIÇOS AO CIDAÇÃO

Correlação entre governança em liderança e governança em processos de TI

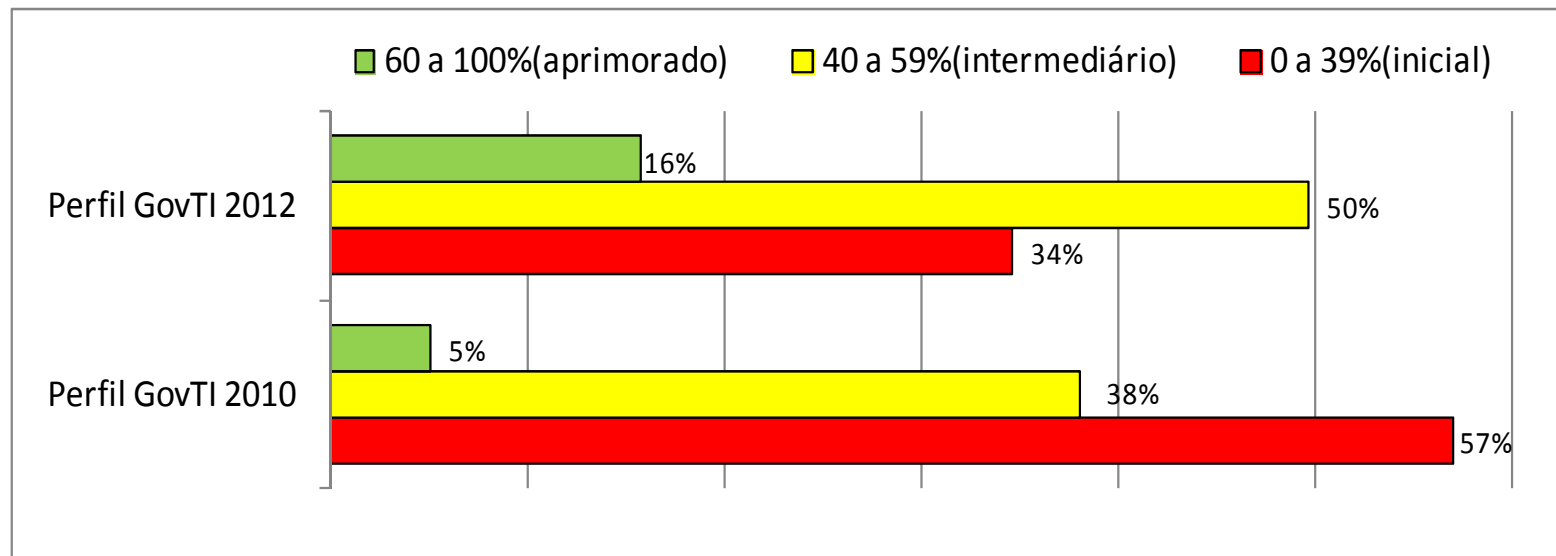


Coeficiente de correlação=0,60

DIAGNÓSTICO DA APF

Levantamento – GovTI

INSTITUIÇÕES x ESTÁGIOS DO iGovTI



CONCEITO DE GOVERNANÇA

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa:

- ✓ Governança é o sistema pelo qual as **organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas**, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.
- ✓ Os **princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização**, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle.



PRINCÍPIOS QUE NORTEIAM AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

- ✓ Transparência;
- ✓ Equidade;
- ✓ Prestação de contas (*accountability*);
- ✓ Responsabilidade corporativa.



GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

- Há princípios que norteiam as práticas que conciliam os interesses?
 - Sim! ...
 - ... esses princípios estão positivados no ordenamento jurídico brasileiro ...



GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

- **Princípios da Administração Pública:**

- Planejamento e Controle (DL200/1997, art. 6º)
- Transparência e publicidade (CF, art. 37 e LRF)
- Moralidade (CF, art. 37)
- Impessoalidade (CF, art. 37)
- Economicidade (CF, art. 70)
- Legalidade (CF, arts. 37 e 70)
- Legitimidade (CF, art. 70)
- Eficiência (CF, art. 37)
- Eficácia e efetividade (L10180/2001, arts. 7º, III, 20, II)
- etc.



GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Práticas de governança: (principais)

- ✓ Planejamento Institucional (missão, objetivos, indicadores, metas e alocação de recursos)
- ✓ Comitês estratégicos (Negócio, RH, TI etc.)
- ✓ Excelência de pessoal e descentralização
- ✓ Gestão de Riscos
- ✓ Controles internos
- ✓ Publicação de planos, portfólios e resultados
- ✓ Avaliação de desempenho individual e institucional
- ✓ Auditoria Interna
- ✓ Controle Externo (CN com auxílio do TCU)



GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Governança

- liderança da AA

Gestão (controles)

- estratégias e planos
- informação e conhecimento
- pessoas
- processos

Resultados da Gestão

→ eficácia
→ eficiência

Resultados da Governança

- para o cidadão
- para a sociedade

→ efetividade

→ legalidade
→ legitimidade
→ economicidade



GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

RESPONSABILIDADE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

“A responsabilidade por aspectos específicos de recursos organizacionais pode ser delegada para os gerentes da organização. Entretanto, a prestação de contas (accountability) pelo uso desses recursos de forma efetiva, eficiente e aceitável na organização permanece com a alta administração e não pode ser delegada”. (adaptado da NBR ISO/IEC 38.500)





AGENDA

1. O Estado prestador de serviços ao cidadão
2. O problema de agência
3. Desafio da governança de serviços ao cidadão
4. **NOVA ESTRUTURA DO TCU**
(ESPECIALIZAÇÃO E COORDENAÇÃO)
5. O que é esperado das instituições públicas



DESAFIOS PARA O CRESCIMENTO

- ✓ Reforma do Estado;
- ✓ Estabilização monetária;
- ✓ Racionalização do gasto público;
- ✓ Responsabilidade Fiscal;
- ✓ Desenvolvimento da Infraestrutura;
- ✓ Reformas tributária e política;
- ✓ **Transparência e Governança Pública.**



PREOCUPAÇÃO DA INTOSAI COM GOVERNANÇA

- A função das Entidades de Fiscalização Superiores (como é o caso do TCU no Brasil) **é avaliar a eficácia dos processos de governança, gestão e controles** dos seus jurisdicionados.

(INTOSAI* ISSAI 9100 Governança)

*INTOSAI – entidade que congrega as EFS do mundo



GOVERNANÇA NA ESTRATÉGIA DO TCU

MISSÃO

Controlar a Administração Pública para contribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade

VISÃO

Ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da Administração Pública

RESULTADOS

Contribuir para melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública

Contribuir para transparência da Administração Pública

Coibir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos

Condenar efetiva e tempestivamente os responsáveis por irregularidades e desvios

PESSOAS E INOVAÇÃO

Fortalecer cultura orientada a resultados

Desenvolver cultura de inovação

Desenvolver competências gerenciais e profissionais

Estruturar a gestão do conhecimento organizacional

Modernizar e integrar as práticas de gestão de pessoas

PROCESSOS INTERNOS

Governança e desempenho

Intensificar ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e de controles da Administração Pública

Aprimorar as ações de controle voltadas à melhoria do desempenho da Administração Pública

Intensificar ações de controle para combate ao desperdício de recursos públicos

Parcerias

Aprimorar o relacionamento com o Congresso Nacional

Atuar em cooperação com a Administração Pública e com a rede de controle

Tempestividade e seletividade

Assegurar razoabilidade no tempo de apreciação dos processos

Atuar de forma seletiva e sistêmica em áreas de risco e relevância

Transparência

Induzir a Administração Pública a divulgar informações de sua gestão

Intensificar a comunicação com a sociedade

Facilitar o exercício do controle social

ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

Promover a melhoria da governança do TCU

Otimizar o uso de TI na gestão do TCU

Intensificar e aprimorar o uso de TI nas ações de controle

Assegurar adequado suporte logístico às necessidades do TCU

Assegurar recursos para modernização do TCU

REFERENCIAL ESTRATÉGICO

Missão: controlar a Administração Pública para **contribuir com seu aperfeiçoamento** em benefício da sociedade.

Visão: ser instituição de excelência no controle e **no aperfeiçoamento da Administração Pública.**



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Ampliar a Especialização das Unidades Técnicas
- Sistematizar o provimento de informações relevantes para o Congresso Nacional, por meio de relatórios periódicos por função de governo
- Criar alinhamento com as Comissões Temáticas do Congresso Nacional



ESPECIALIZAÇÃO NO TCU

PRECEDENTES DE SUCESSO

- SERUR (especializada em recursos)
- SECOB (especializada em obras)
- SEFIP (especializada em atos de pessoal)
- SEFID (especializada em desestatização)
- SEFTI (especializada em Tecnologia da Informação)



ESPECIALIZAÇÃO DA ESTRUTURA DO TCU

Coordenações Temáticas



TEMÁTICAS – SERVIÇOS ESSENCIAIS AO ESTADO



Defesa
Nacional e
Segurança
Pública



Administração
do Estado



Pessoal

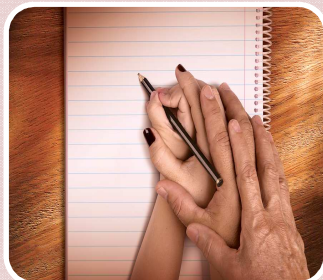


Tecnologia da
Informação



Aquisições
Logísticas

TEMÁTICAS - ÁREA SOCIAL



Educação,
Cultura e
Desporto



Previdência,
Trabalho e
Assistência
Social



Saúde

TEMÁTICAS - DESENVOLVIMENTO NACIONAL



Desenvolvimento
Econômico



Meio Ambiente
e Agricultura



Fazenda
Nacional



Macroavaliação
Governamental

TEMÁTICAS – INFRAESTRUTURA



Obras
Aeroport. e
Edificações



Obras
Rodoviárias



Obras de
Energia e
Saneamento



Obras
Portuárias,
Hídricas e
Ferrov.



Desestat. e
Regulação
de Transp.

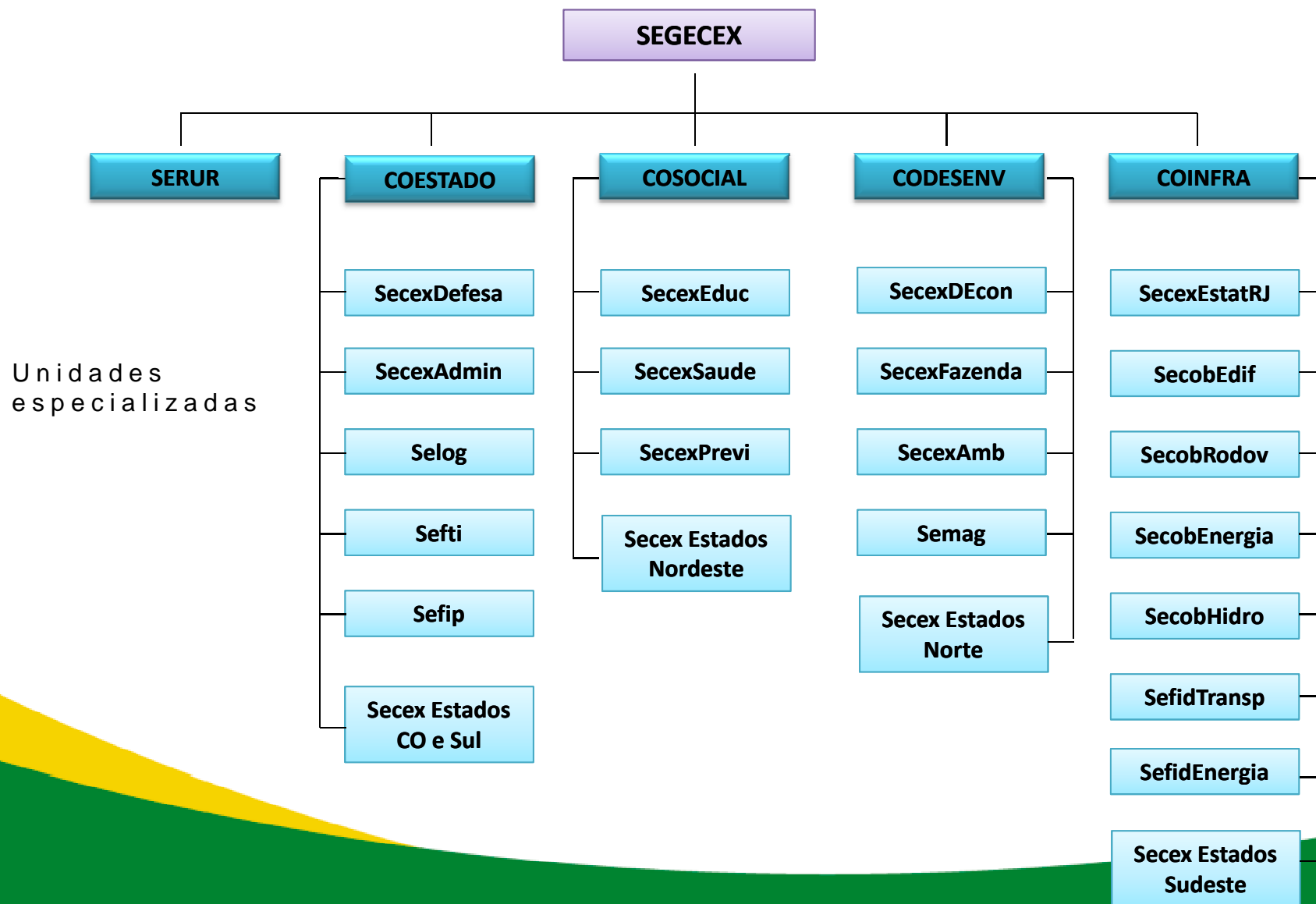


Desestat. e
Regulação
de Energia
e Comunic.



Admin.
Indireta RJ

NOVA ESTRUTURA DA SEGECEX



DIÁLOGO COM AS INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS E DO GOVERNO

Temos intensificado o diálogo para contribuir com o aperfeiçoamento da governança pública:

- Apresentações do tema governança pública no âmbito federal, estadual e municipal;
- Discussão internacional do tema governança pública buscando boas práticas aplicáveis ao Brasil (apoio OCDE)
- Proposta ao Governo de Decreto definindo requisitos de governança para a administração pública federal



OUTRAS DIRETRIZES IMPORTANTES RELACIONADAS À GOVERNANÇA

- Realização de auditorias coordenadas (tribunais de contas e EFS);
 - AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA AMBIENTAL NA AMAZÔNIA (envolverá as EFS dos países e os Tribunais de Contas dos estados brasileiros da Amazônia)
 - AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO – ENSINO MÉDIO (envolverá os Tribunais de Contas dos estados brasileiros)

- Incremento da participação do TCU junto a organismos internacionais (OLACEFS, INTOSAI, ETC.)
 - O TCU presidirá a OLACEFS pelos próximos três anos (possibilidade de disseminar os avanços de governança nos países membros, da América Latina e Caribe)





AGENDA

1. O Estado prestador de serviços ao cidadão
2. O problema de agência
3. Desafio da governança de serviços ao cidadão
4. Nova Estrutura do TCU (Especialização e Coordenação)

5. O QUE É ESPERADO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS



PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- NO ÂMBITO ESTRATÉGICO
 - Alta administração comprometida com estruturas de governança com foco em resultados
 - Sistema de controle interno atuante
 - Auditoria interna atuante
 - Gestores comprometidos com:
 - avaliação de riscos
 - criação de controles internos de processos finalísticos
 - Carta de serviços ao cidadão
 - Indicadores e avaliação de resultados para o cidadão



OBRIQADQ!

