

Governança e Controle

Perspectivas para o Fortalecimento
das Instituições Públicas

LEONARDO ALBERNAZ

Secretário de Macroavaliação Governamental
Tribunal de Contas da União

A black and white photograph of a large crowd of protesters. Many are holding signs that say "NO POLL TAX" and "DON'T PAY". Some signs also say "BREAK THE TORY" and "MILITANT". The protesters are diverse in age and appearance, and the scene is dense with people and signs.

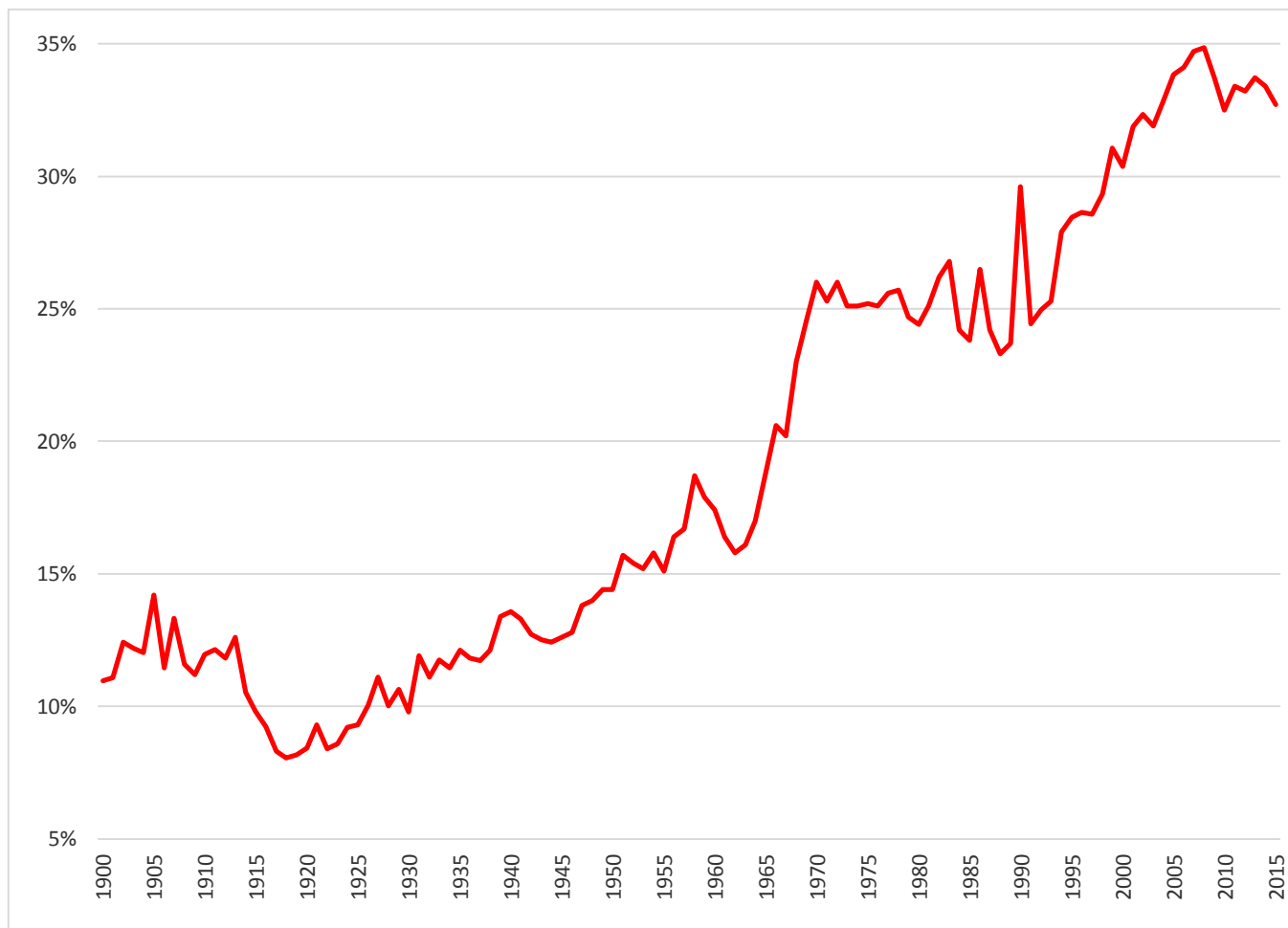
O povo resiste à redução dos seus direitos

O povo resiste a pagar mais tributos

É cada vez mais difícil financiar os déficits estatais

Inglaterra, Anos 1980

Carga tributária de 32,7% em 2015



Países Emergentes

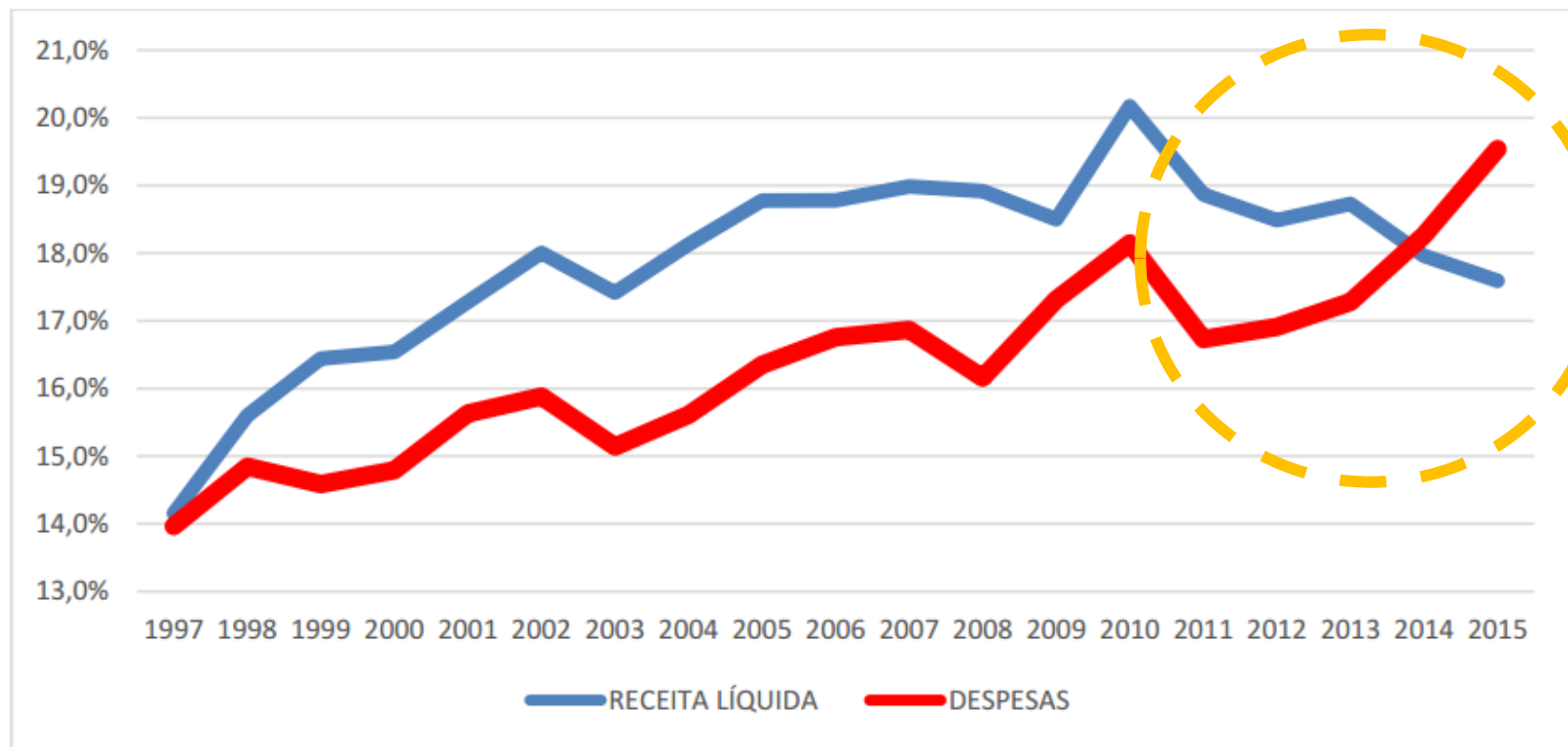
Rússia	34,8
Brasil	32,7
Uruguai	27,4
Venezuela	13,9
China	19,4
Colômbia	16,5
África do Sul	24,7
México	19,7
Chile	20,2
Índia	16,7

Médias

América Latina	29,9
G20 Emergentes	29,1
G20 Avançados	35,8
Área do Euro	46,7
G7	36,5

Desequilíbrio Dinâmico

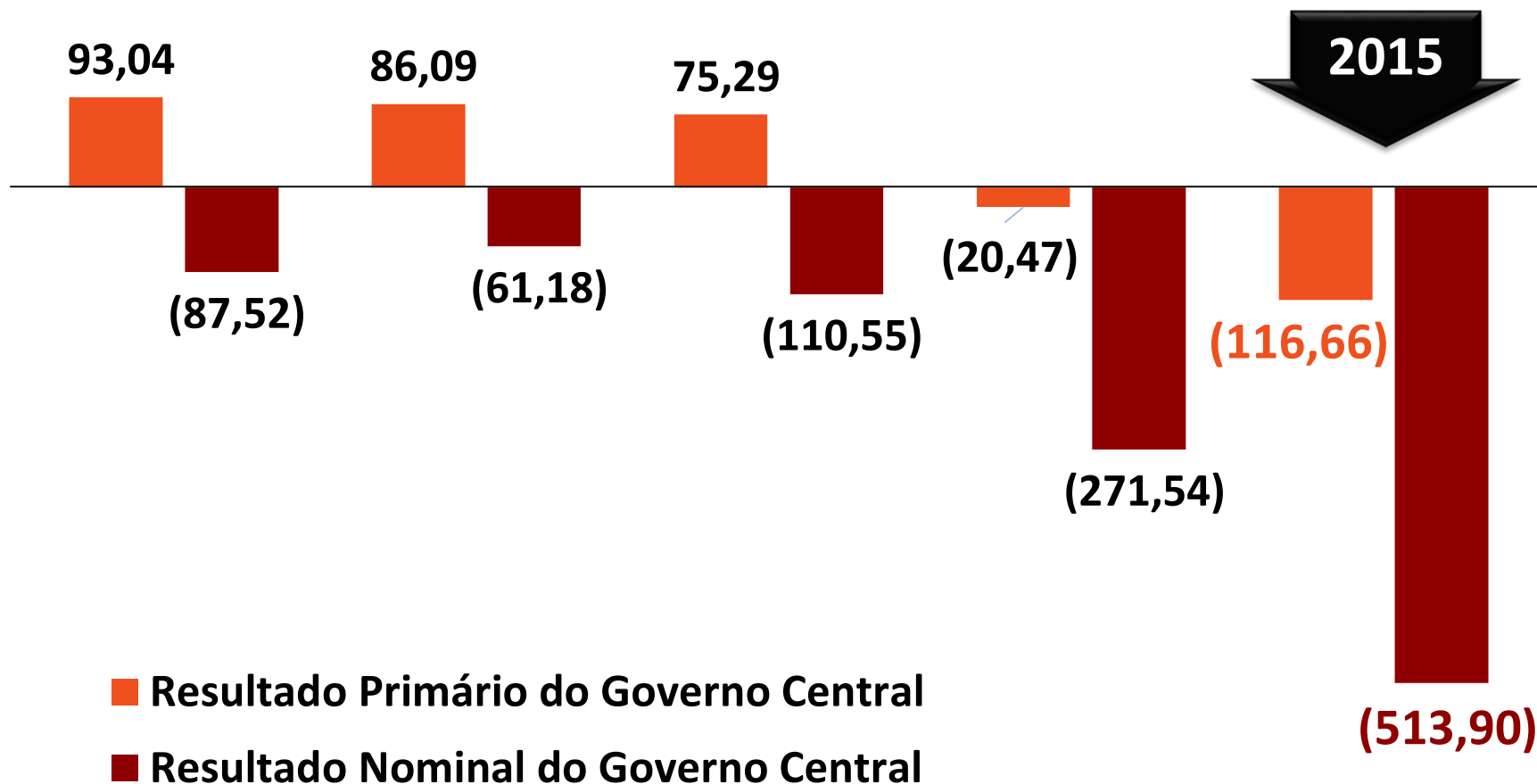
Receita Líquida x Despesas – Governo Central



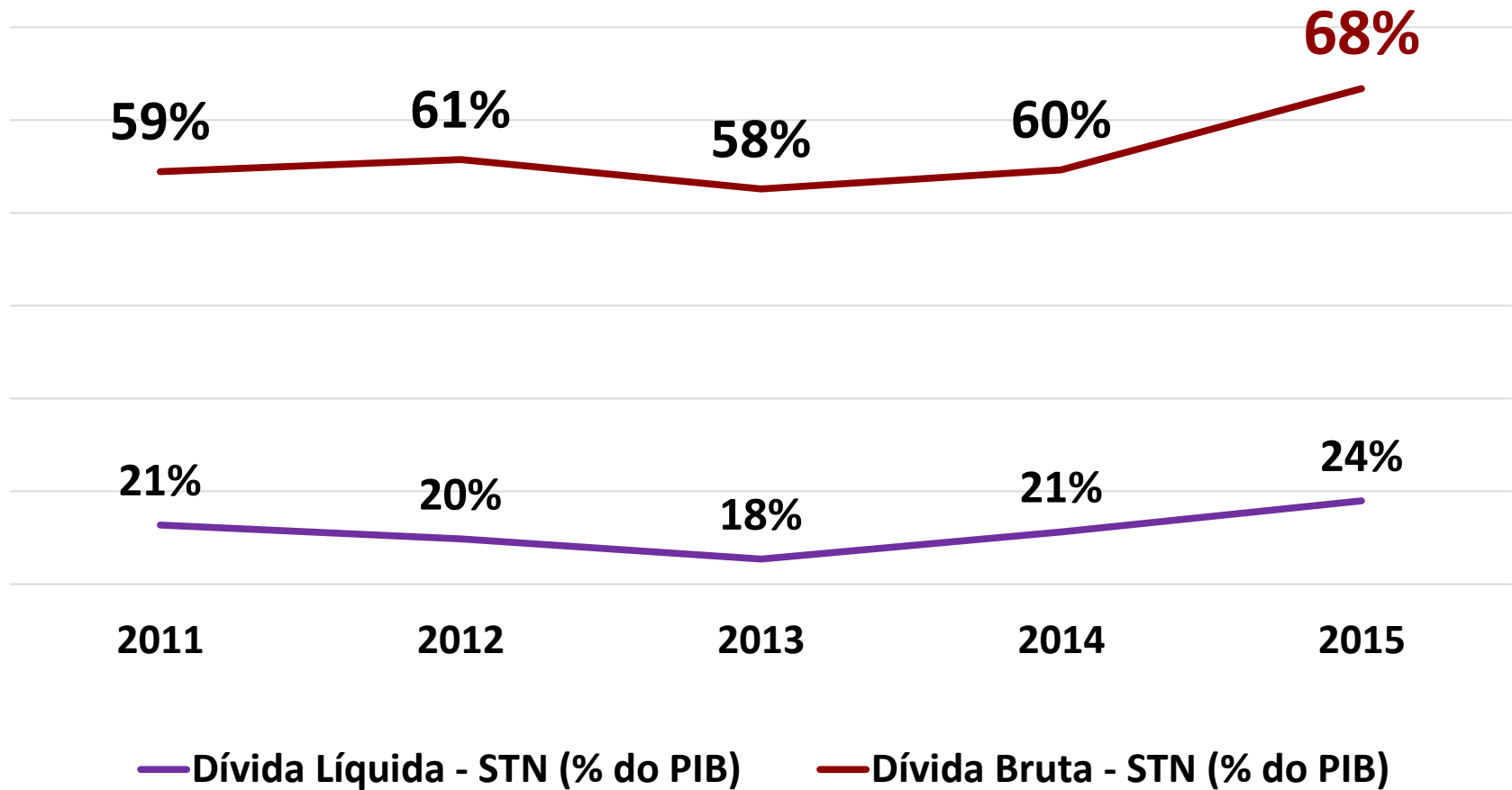
Fonte: Ipea (dados Bacen/STN)

Resultados Fiscais

Resultados Governo Central (em Bilhões)



Endividamento Governo Federal



'Acabou o dinheiro', diz Levy ao citar necessidade de mudança em financiamento a longo prazo

Ministro chamou ainda de 'adequado' o corte de R\$ 69,9 bilhões no Orçamento

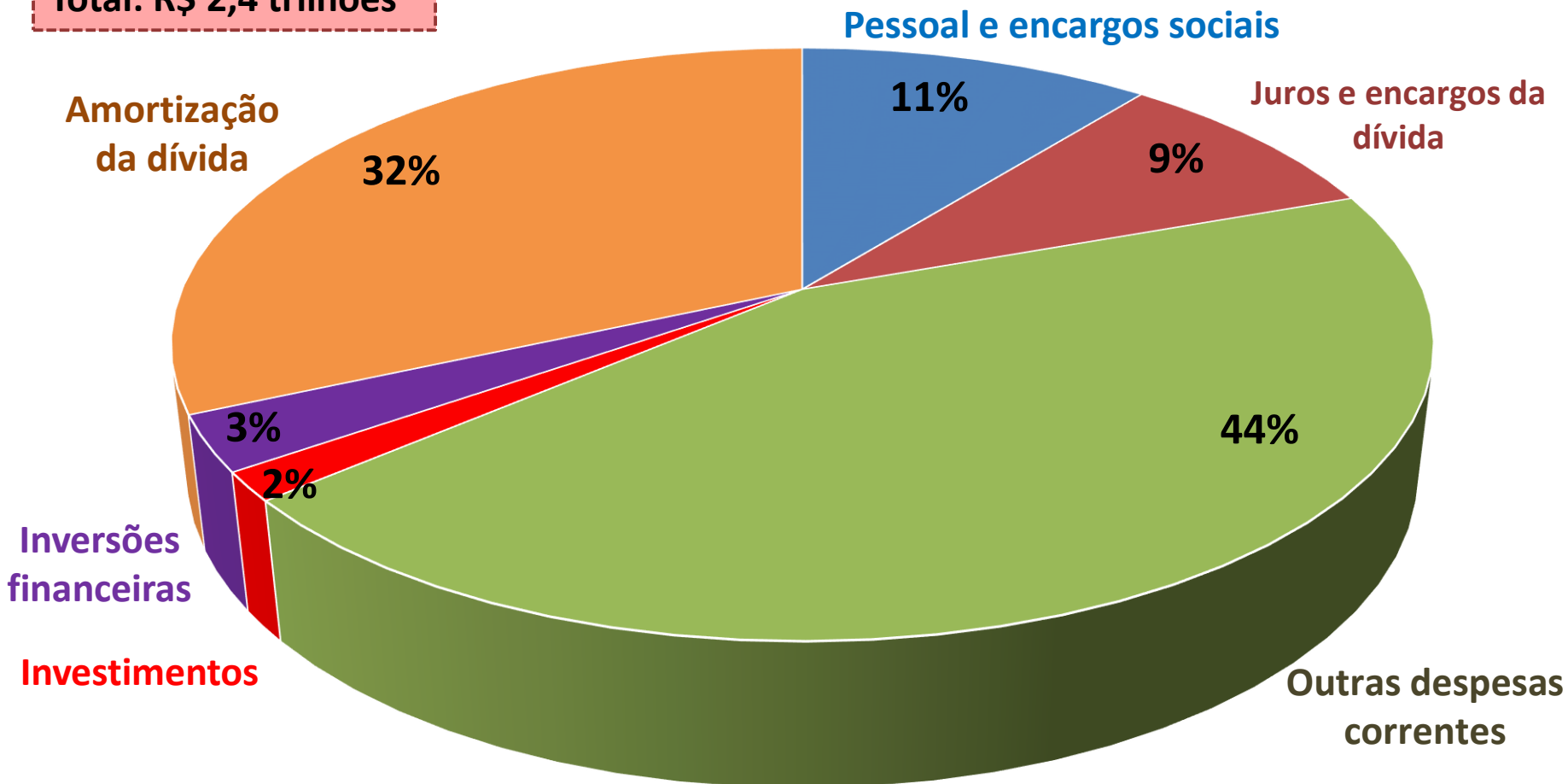
POR **ELIANE OLIVEIRA** / **GABRIELA VALENTE**

25/05/2015 11:00 / ATUALIZADO 25/05/2015 15:20



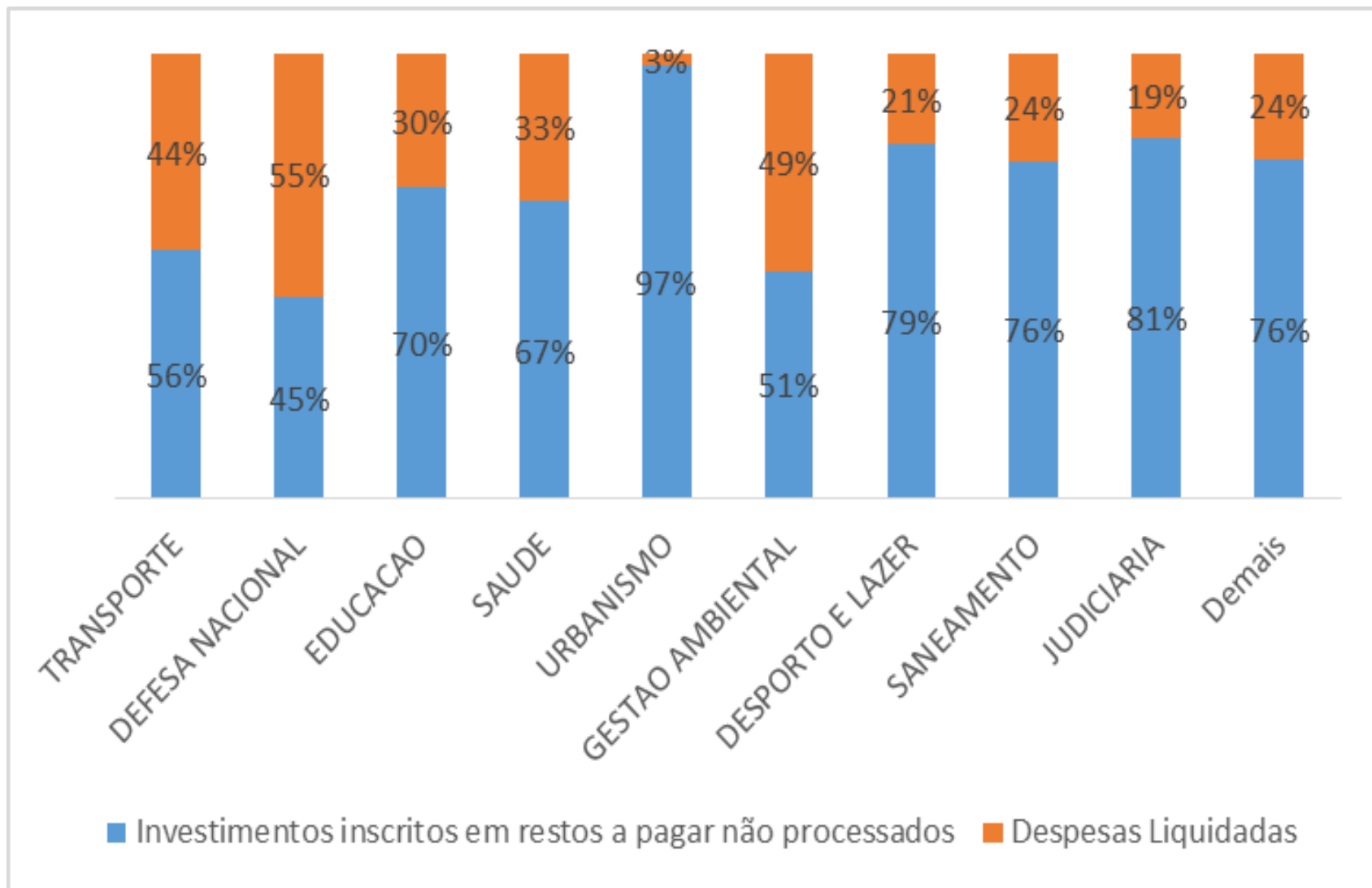
Despesas empenhadas por grupo - 2015

Total: R\$ 2,4 trilhões



**Orçamento de Investimento
= R\$ 80,2 bi**

Execução dos Investimentos em 2015



Seminário
Lei 13.303/16
Decreto 8.945/16

BOAS PRÁTICAS

DE GOVERNANÇA E REALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DO ESTADO



SECRETARIA DE
COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA
DAS EMPRESAS ESTATAIS

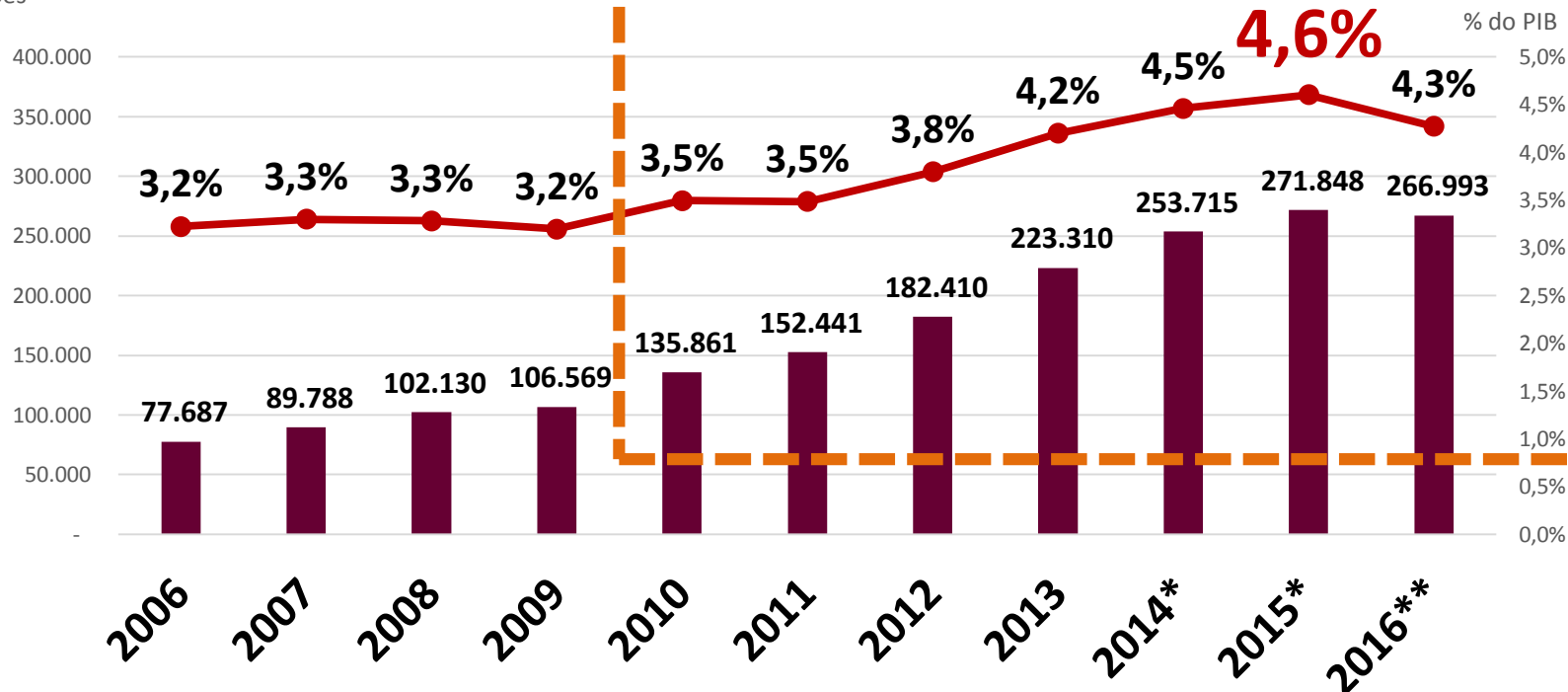
MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO



Renúncia Tributária e Previdenciária

Percentual do PIB – 2006-2016

R\$ Milhões



Nota: * Dados Provisórios

** Estimativa

Fonte: DGT-Secretaria da Receita Federal

Renúncia x Orçamento por Função – 2014

Função	Despesa Liquidada	Renúncias Tributárias/Prev.	Total	Renúncia/Total
Habitação	164	9.569	9.733	98%
Indústria	2.549	29.682	32.231	92%
Comércio e Serviços	7.292	69.034	76.326	90%
Ciência e Tecnologia	7.868	14.900	22.768	65%
Agricultura	14.168	23.395	37.563	62%
Cultura	1.548	1.554	3.102	50%
Direitos da Cidadania	1.437	1.180	2.617	45%
Trabalho	71.304	43.401	114.705	38%
Desporto e Lazer	1.890	957	2.847	34%
Comunicações	2.872	1.136	4.008	28%
Assistência Social	69.712	19.370	89.082	22%
Saúde	93.529	22.368	115.897	19%
Transporte	24.375	3.874	28.249	14%
Total	508.446	253.902	762.348	33%

Benefícios Totais

Tributários, Financeiros e Creditícios – 2015

Benefícios	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	Total
Tributários e Previdenciários	32.458	30.437	19.615	144.737	44.600	271.847
Financeiros e Creditícios	8.294	21.360	12.894	40.094	25.299	107.940
Total	40.752	51.797	32.509	184.831	69.899	379.788
Participação	10,7%	13,6%	8,6%	48,7%	18,4%	100,0%

Subsídios Financeiros e Creditícios – BNDES

Apuração 2008-2016

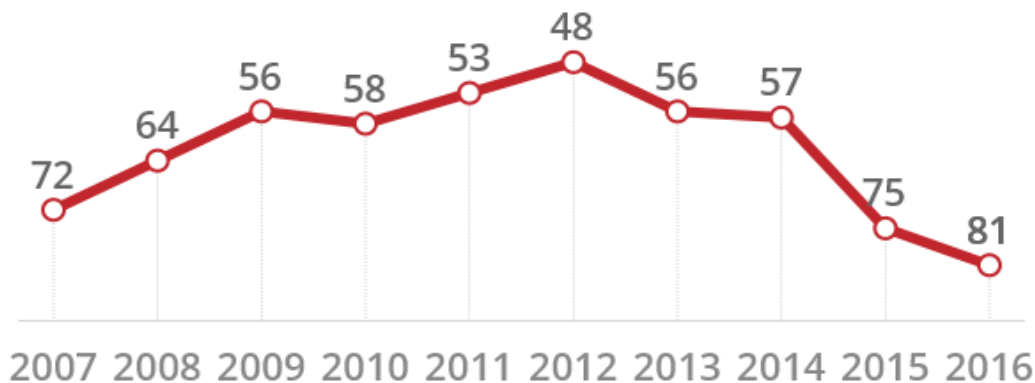
Ano	Subsídios FINANCEIROS	Subsídios CREDITÍCIOS
	Equalização de taxa de Juros	Empréstimos da União ao BNDES
2008	-	17.776.022
2009	228.975.933	4.576.870.878
2010	2.885.444.716	8.469.245.696
2011	5.193.623.482	10.538.243.041
2012	4.606.004.478	12.343.318.434
2013	6.051.699.418	10.629.385.349
2014	8.004.731.085	21.272.338.349
2015	9.832.091.467	18.969.018.983
2016 ^{1/}	5.104.493.212	19.010.503.560
TOTAL	41.907.063.791	105.826.700.312

1/ Posição até 31/8/2016

Fonte: STN – Boletim de subsídios ao BNDES – 4º bimestre de 2016

Brasil atinge sua pior posição competitiva

País perdeu 33 posições em 4 anos em ranking



FONTE: Fórum Econômico Mundial

Brasil cai para a 81ª posição em ranking de competitividade de países

País perdeu mais 6 posições em 2016 e atinge pior posição em 20 anos.

Em 4 anos, Brasil caiu 33 posições em lista do Fórum Econômico Mundial.

Seminário
Lei 13.303/16
Decreto 8.945/16

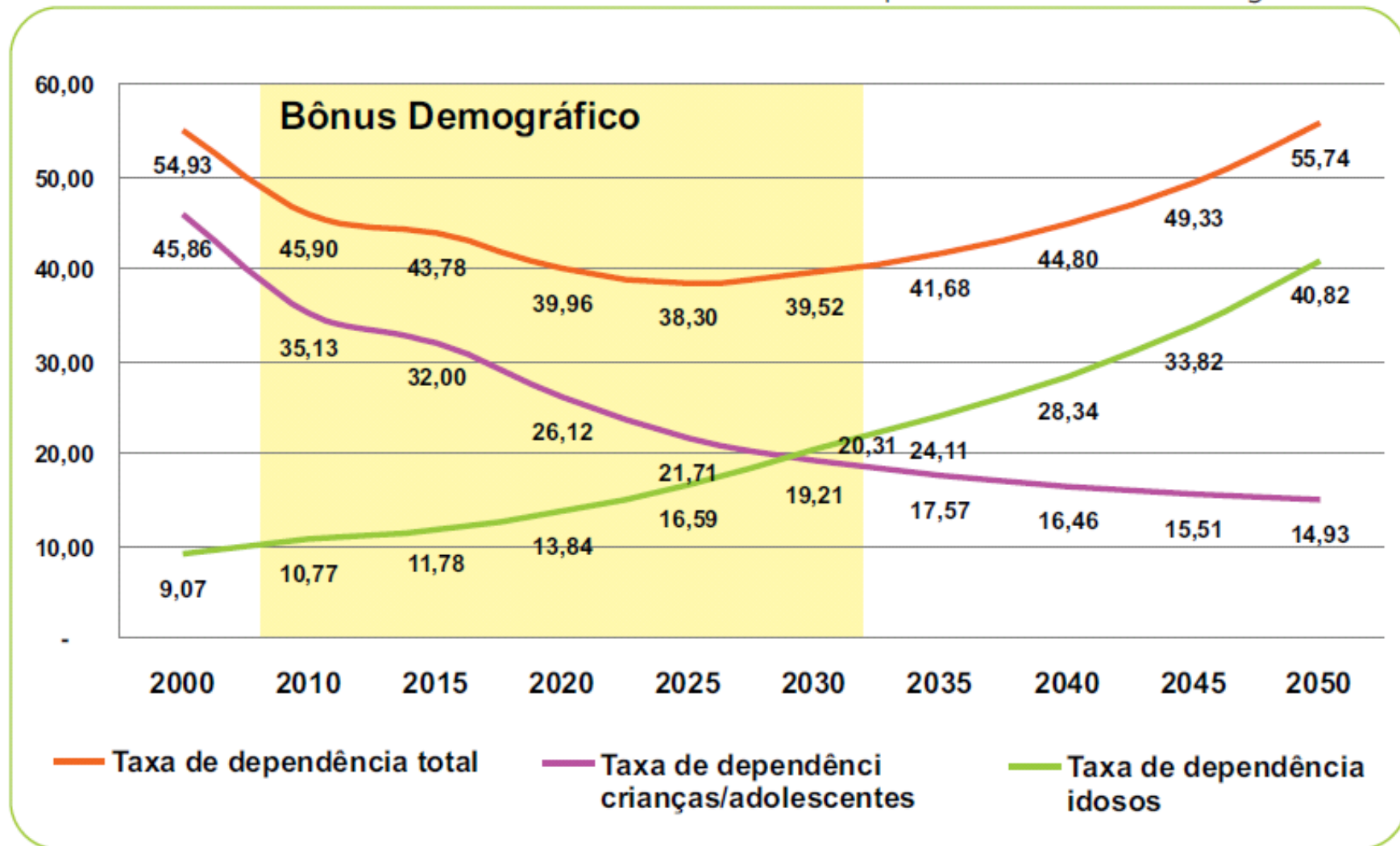
BOAS PRÁTICAS

DE GOVERNANÇA E REALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DO ESTADO



Bônus Demográfico

Gráfico1. Taxas de dependência e bônus demográfico no Brasil



Fonte: Censos 2000 e 2010 e projeções populacionais da divisão de população da ONU de 2015 a 2050. Elaboração SPI/MP.

*Seminário
Lei 13.303/16
Decreto 8.945/16*

BOAS PRÁTICAS

DE GOVERNANÇA E REALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DO ESTADO



Governança e Centro de Governo

SECRETARIA DE
COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA
DAS EMPRESAS ESTATAIS

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO



GOVERNANÇA PÚBLICA

- 1. Definição de objetivos** coletivos, eleitos de forma legítima pela sociedade
2. **Coerência** entre as políticas públicas e **coordenação** entre os atores que as implementam
3. **Arranjos para implementação** das políticas públicas (capacidade da burocracia, parcerias institucionais...)
4. **Monitoramento e avaliação**, que assegurem **aprendizado e *accountability***

Um governo...

Destina bilhões de reais anualmente para a redução de desigualdades regionais

Mas...

Não estabelece objetivos de longo prazo, nem metas precisas para cada ano



GOVERNANÇA PÚBLICA

1. **Definição de objetivos** coletivos, eleitos de forma legítima pela sociedade
2. **Coerência** entre as políticas públicas e **coordenação** entre os atores que as implementam
3. **Arranjos para implementação** das políticas públicas (capacidade da burocracia, parcerias institucionais...)
4. **Monitoramento e avaliação**, que assegurem **aprendizado e *accountability***

Um governo...

Investe bilhões em programas de combate ao tabagismo

E, ao mesmo tempo...

Investe bilhões em subsídios ao cultivo de tabaco



GOVERNANÇA PÚBLICA

1. **Definição de objetivos** coletivos, eleitos de forma legítima pela sociedade
2. **Coerência** entre as políticas públicas e **coordenação** entre os atores que as implementam
3. **Arranjos para implementação** das políticas públicas (capacidade da burocracia, parcerias institucionais...)
4. **Monitoramento e avaliação**, que assegurem **aprendizado e *accountability***

Um Estado...

Cria um programa e define as organizações que deverão executá-lo

E, ao mesmo tempo...

Não assegura alocação eficiente e previsível de recursos para a execução



GOVERNANÇA PÚBLICA

1. **Definição de objetivos** coletivos, eleitos de forma legítima pela sociedade
2. **Coerência** entre as políticas públicas e **coordenação** entre os atores que as implementam
3. **Arranjos para implementação** das políticas públicas (capacidade da burocracia, parcerias institucionais...)
4. **Monitoramento e avaliação**, que assegurem **aprendizado e *accountability***

Um governo...

Concede dezenas de bilhões a cada ano em subsídios para alguns setores

Mas...

Não investe em avaliações que permitam informar custos e resultados à sociedade



GOVERNANÇA PÚBLICA

- 1. Definição de objetivos** coletivos, eleitos de forma legítima pela sociedade
- 2. Coerência** entre as políticas públicas e **coordenação** entre os atores que as implementam
- 3. Arranjos para implementação** das políticas públicas (capacidade da burocracia, parcerias institucionais...)
- 4. Monitoramento e avaliação**, que assegurem **aprendizado e *accountability***

O PAPEL DO CONTROLE

Controle

**Governança
e Gestão
Pública**

**Valor
Público**

Integridade

Desempenho

Transparência



GOVERNAR

Realizar escolhas em nome da sociedade e executar as decisões e as políticas públicas

MÉRITO DAS DECISÕES POLÍTICAS E DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

GOVERNAR

Realizar escolhas em nome da sociedade e executar as decisões e as políticas públicas

ASPECTOS INSTRUMENTAIS

GOVERNANÇA

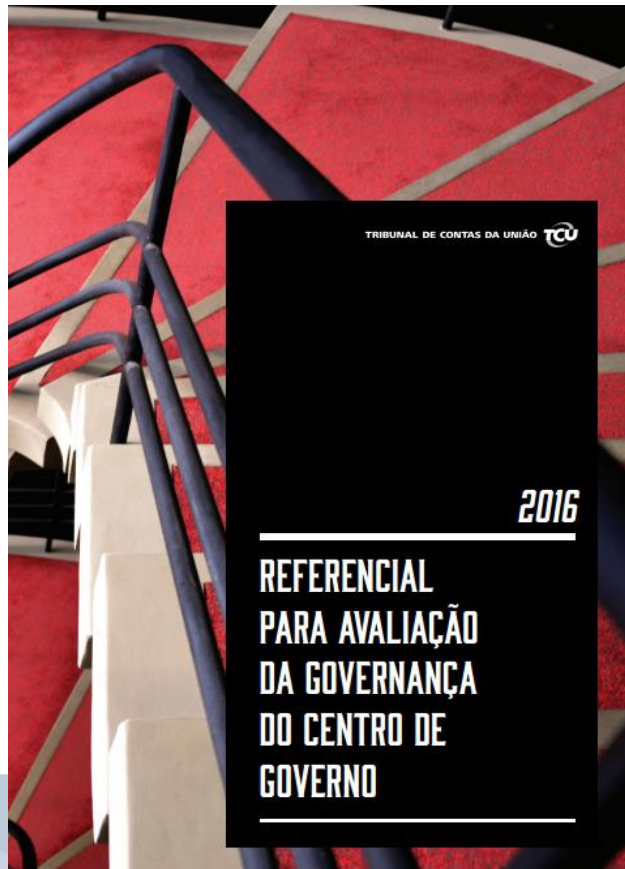
ATRIBUTOS e PROCESSOS que possibilitam o alcance dos resultados

GOVERNANÇA EM DIVERSOS ÂMBITOS

**CENTRO DE
GOVERNO**

**POLÍTICAS
PÚBLICAS**

**ÓRGÃOS E
ENTIDADES**



WHOLE-OF GOVERNMENT APPROACH

Centro de Governo

DIREÇÃO – COERÊNCIA – MONITORAMENTO

**Alocação de
Recursos**

**Políticas
Regulatórias**

CONTROLE INTERNO – GESTÃO DE RISCOS

ÓRGÃOS CENTRAIS DE GOVERNO

Qualificação Institucional
(Interna)

Centro de Governo
(Externa)

Medição e Aprimoramento

- Governança em Políticas Públicas
- Gestão de Riscos
- Sistema de M&A
- Governança Organizacional
- Governança de Pessoal
- Governança de TI

ÓRGÃOS CENTRAIS DE GOVERNO

Qualificação Institucional (Interna)

Centro de Governo (Externa)

Medição e Aprimoramento

- Governança em Políticas Públicas
- Gestão de Riscos
- Sistema de M&A
- Governança Organizacional
- Governança de Pessoal
- Governança de TI

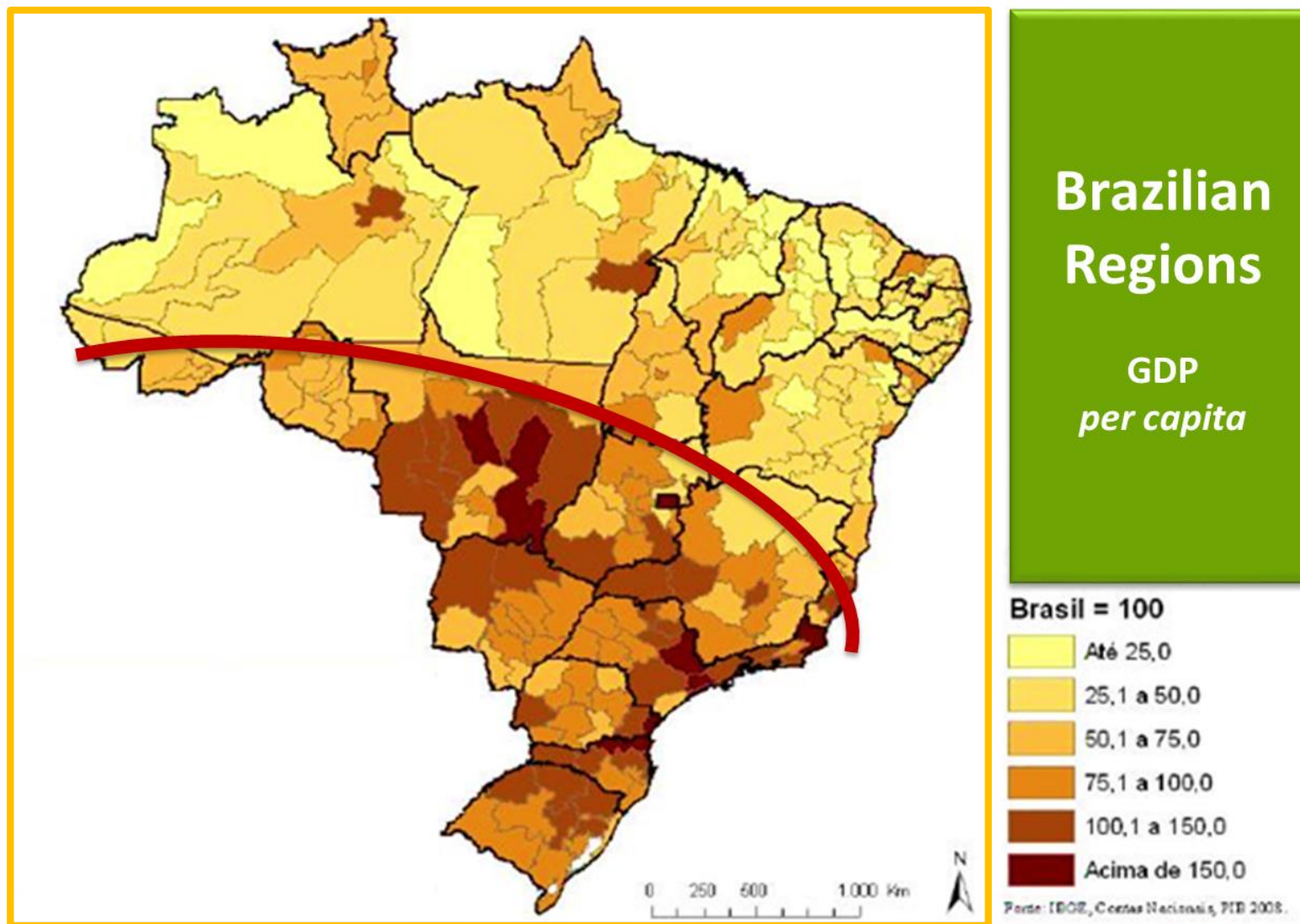
Órgãos Setoriais (Externa)

Avaliando e Aprimorando a Governança

- Políticas Públicas

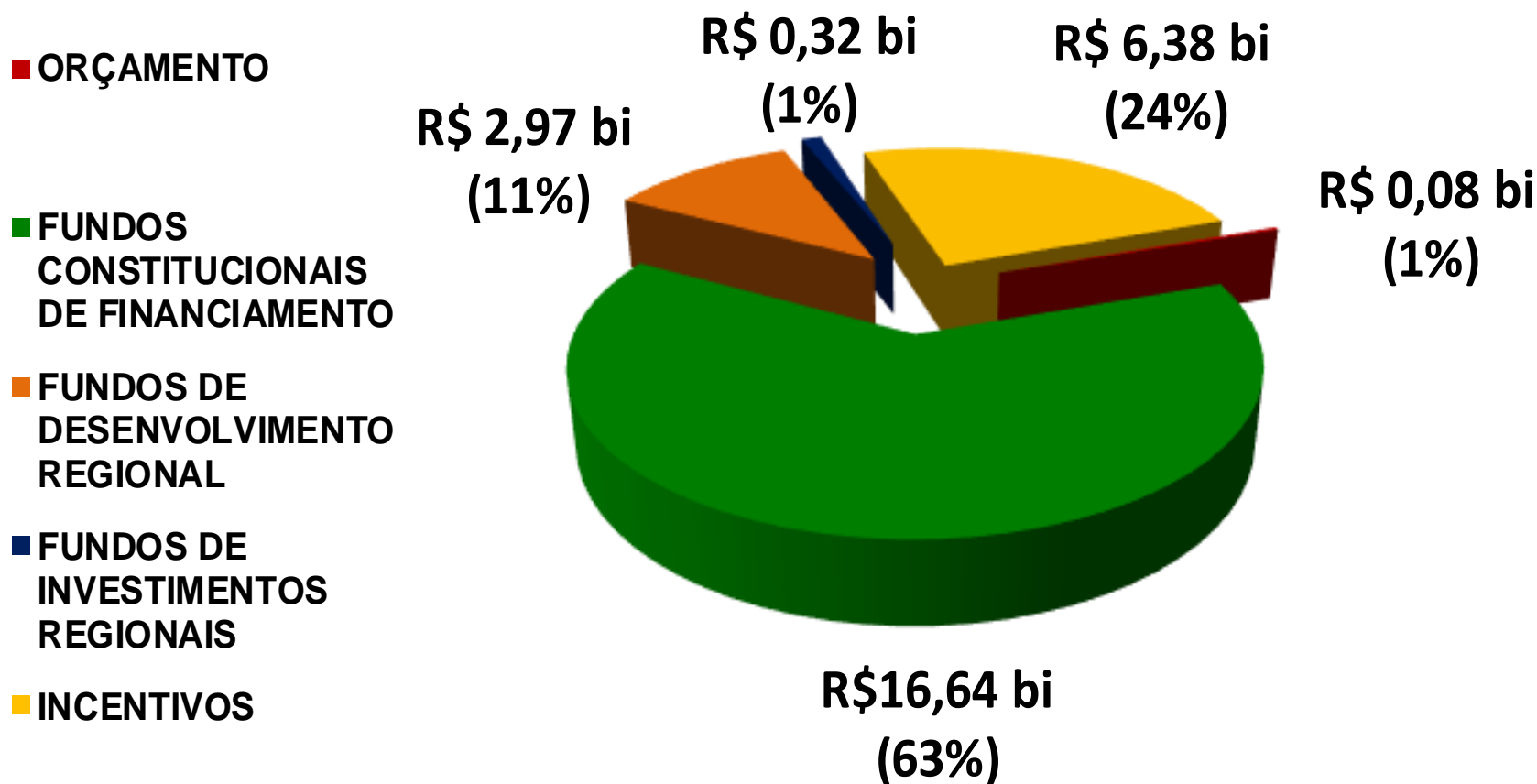


Um exemplo: Desigualdades Regionais



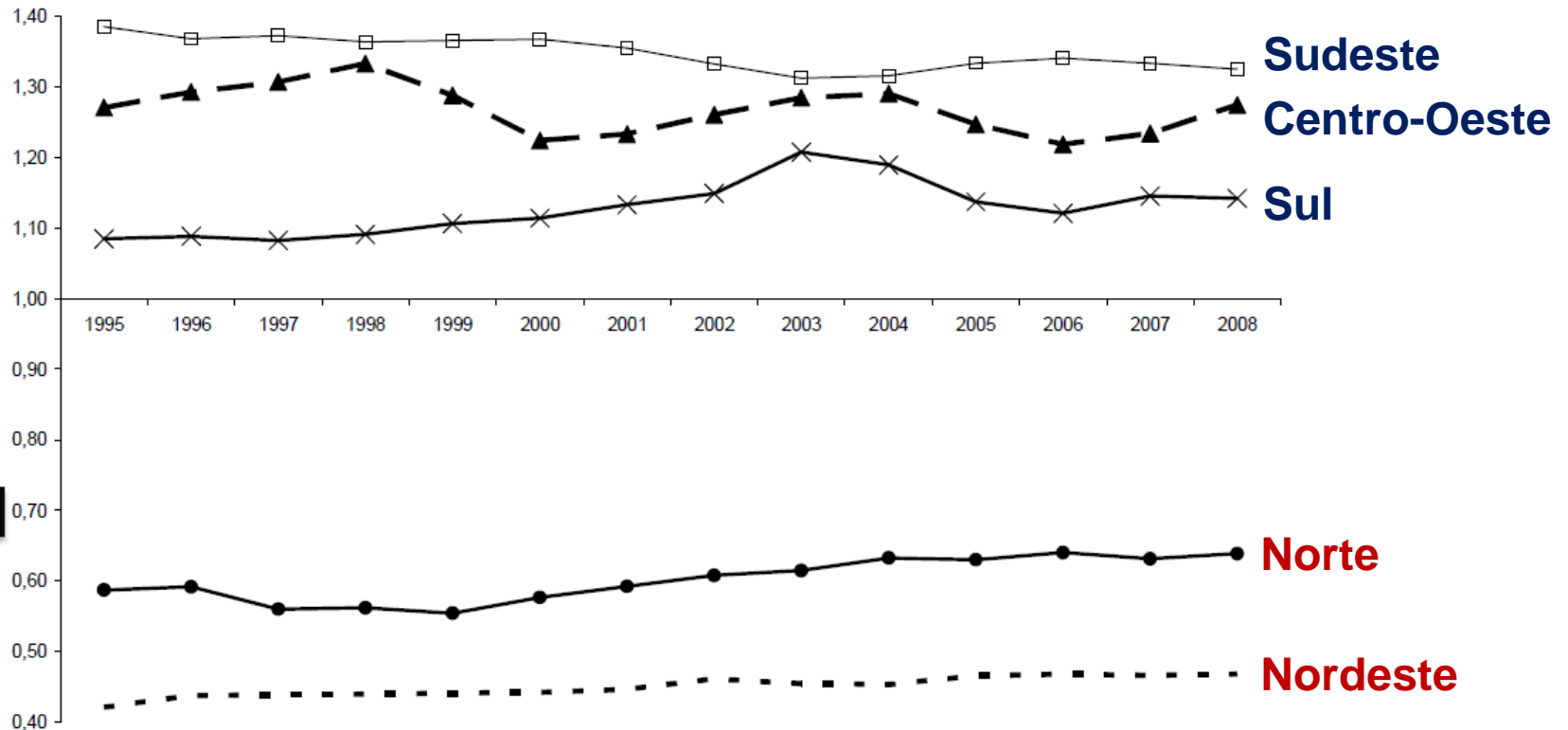
Um exemplo...

... a PNDR e seus Recursos



A PERSISTÊNCIA DAS DESIGUALDADES

Razão entre o PIB *per capita* das regiões e o PIB *per capita* brasileiro (1995-2008)



Segundo o Ipea: Ao ritmo do período examinado, o PIB per capita do Nordeste só chegará à marca de 75% do valor nacional ao redor do ano de 2074.

COMPONENTES

1. **Institucionalização**
2. **Planos e Objetivos**
3. **Participação**
4. **Capacidade Organizacional e Recursos**
5. **Coerência e Coordenação**
6. **Monitoramento e Avaliação**
7. **Gestão de Riscos e Controles Internos**
8. **Accountability**

Um exemplo...

Problemas verificados em todos os fatores da estrutura de governança da PNDR

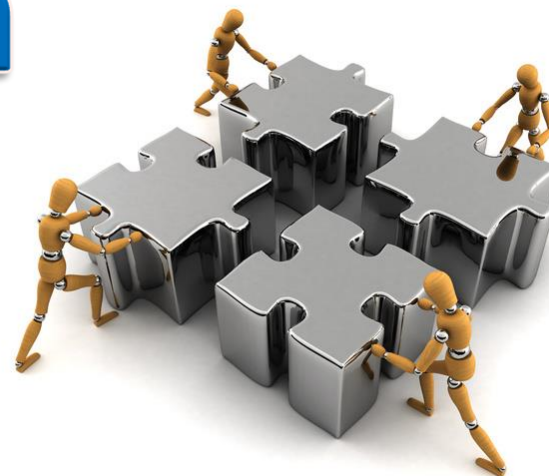
- X** Objetivos são imprecisos
- X** Formulação não contempla as causas da disparidade
- X** Recursos (R\$ 30 bi) não são alinhados aos objetivos
- X** Incapacidade institucional para implementação
- X** Instâncias de coordenação intragov. não funcionam
- X** Instâncias de coordenação intergov. não são efetivas
- X** Sistemática de M&A é frágil
- X** Falhas nos controles dos agentes operadores
- X** Transparência insuficiente em escopo e alcance

Um exemplo...

AS FRAGILIDADES DE GOVERNANÇA GERAM UM QUADRO DE INEFICIÊNCIA E INEFETIVIDADE

- **As falhas de governança limitam os resultados alcançados com os R\$ 30 bilhões investidos anualmente na política.**
- **Apesar da aplicação sistemática de recursos, as políticas e os instrumentos empregados não têm se mostrado capazes de reverter o quadro de desigualdade crítica entre as macrorregiões e sub-regiões brasileiras.**

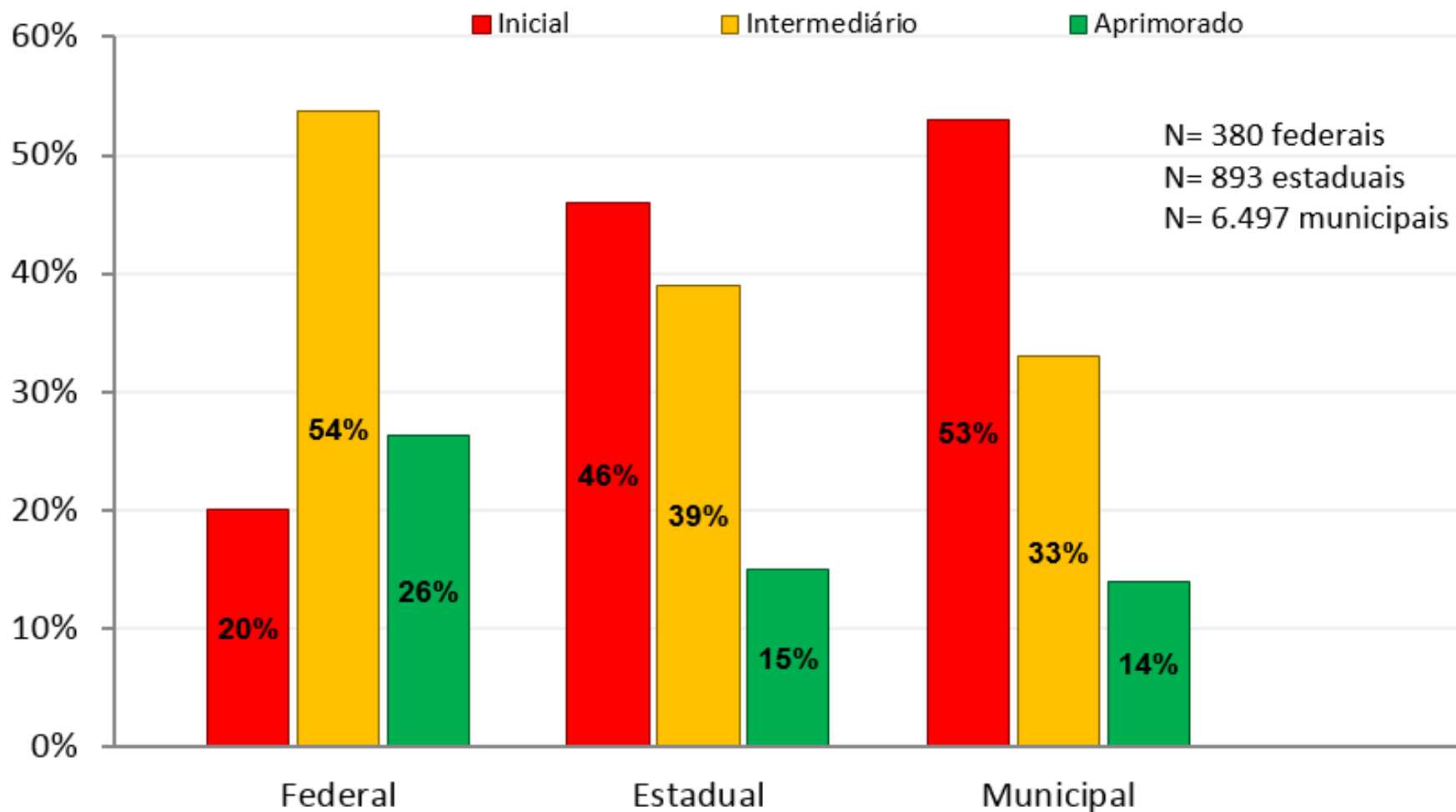
Mensurando e Aprimorando a Governança



- Órgãos e Entidades
- Atividades Intraorganizacionais



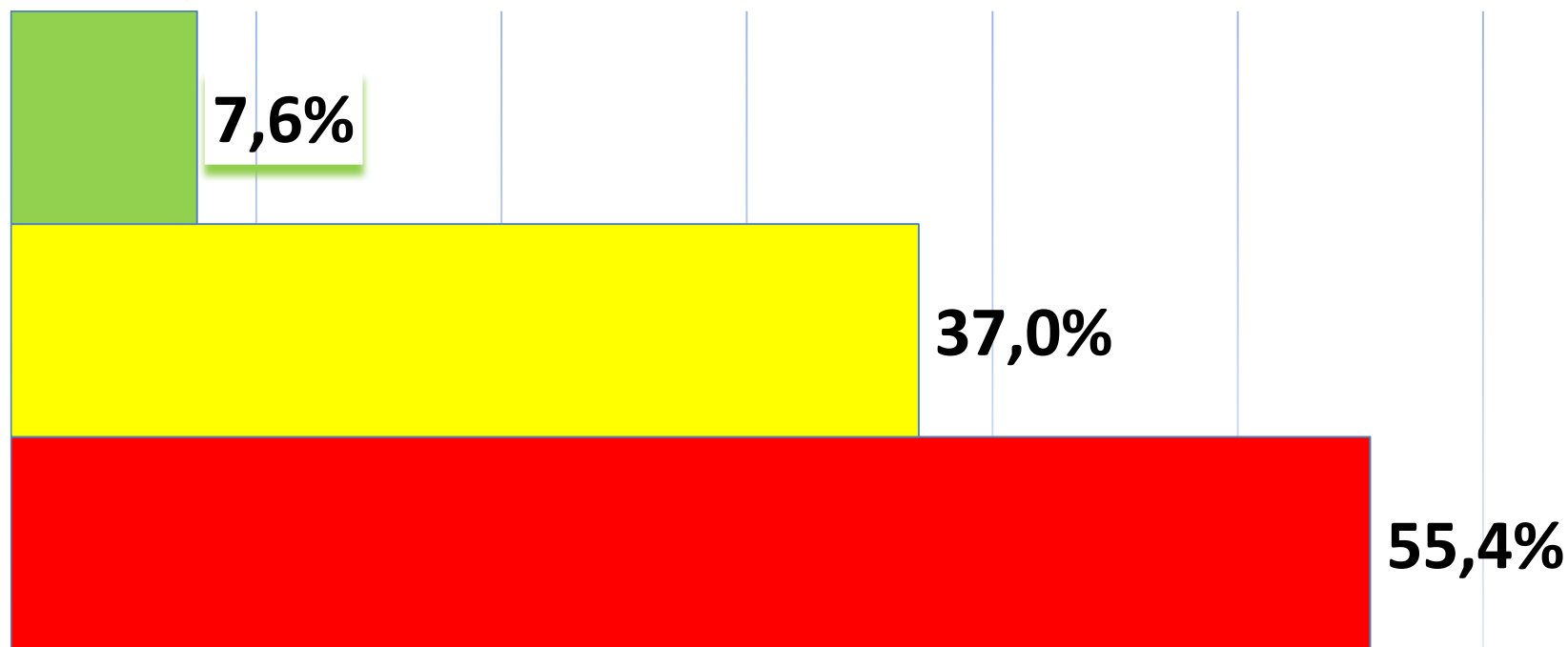
iGG - Índice de Governança Geral



iGovPessoal - Governança de Pessoal

INSTITUIÇÕES x ESTÁGIOS DE GOV-PESSOAL

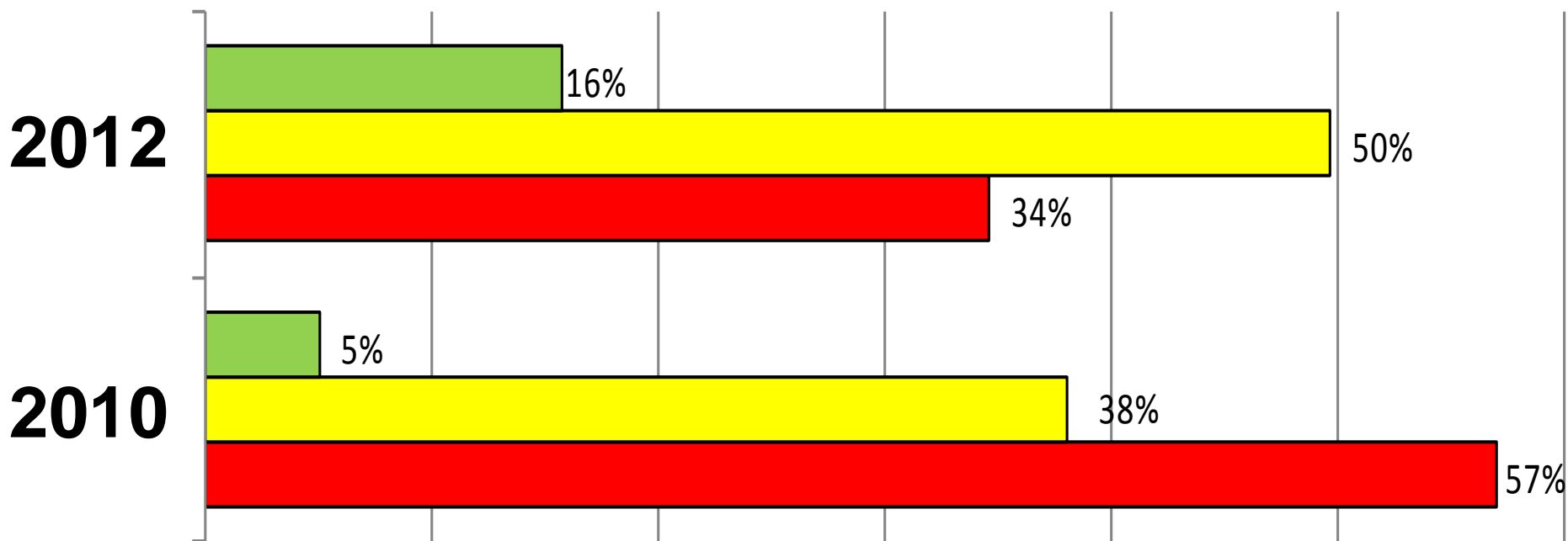
■ Inicial (< 40%) ■ Intermediário (40% a 70%) ■ Aprimorado (> 70%)



iGovTI - Governança de TI

INSTITUIÇÕES x ESTÁGIOS DO iGovTI

■ 60 a 100%(aprimorado) ■ 40 a 59%(intermediário) ■ 0 a 39%(inicial)



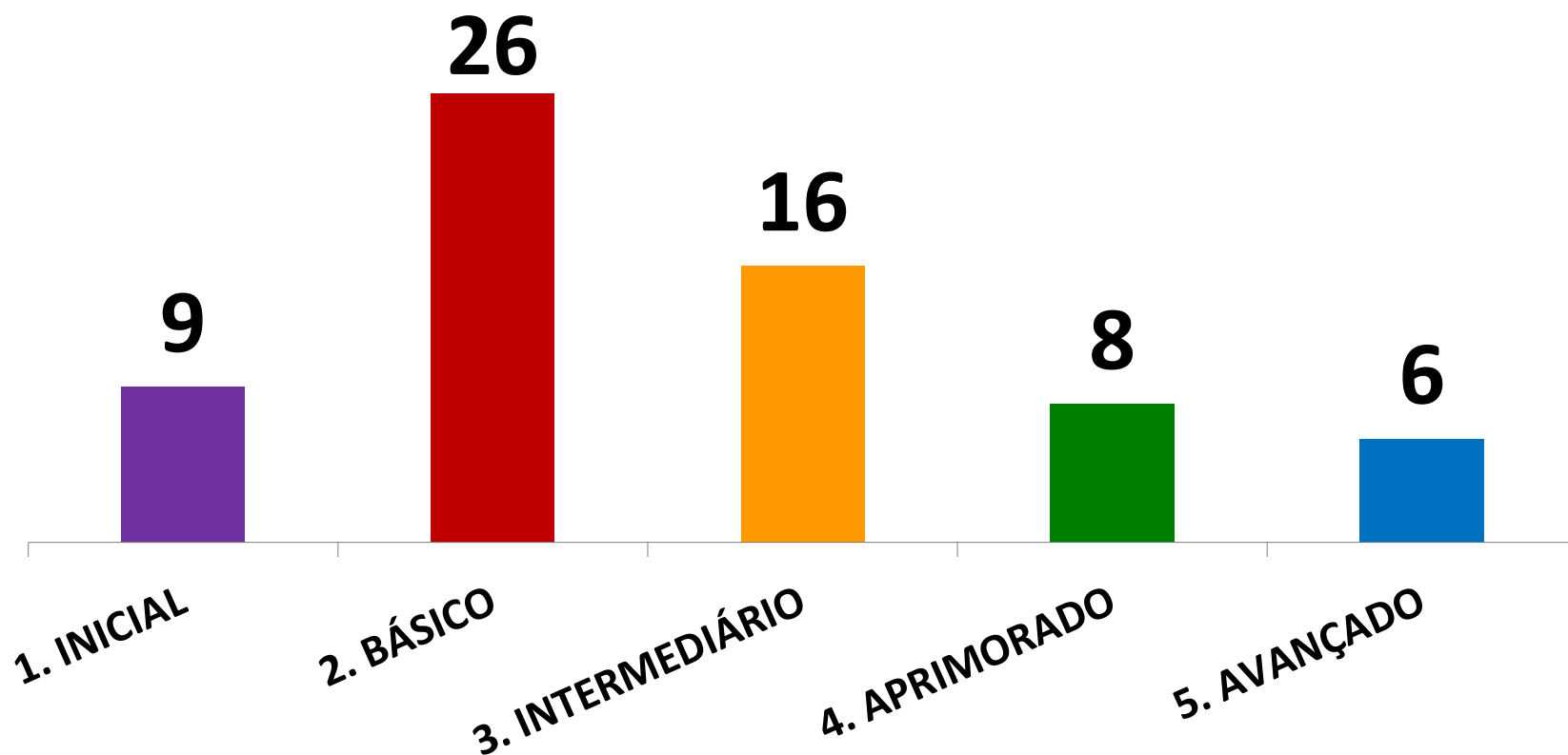
Mensurando a Maturidade de Sistemas

- **Gestão de Riscos**
- **Monitoramento e Avaliação**

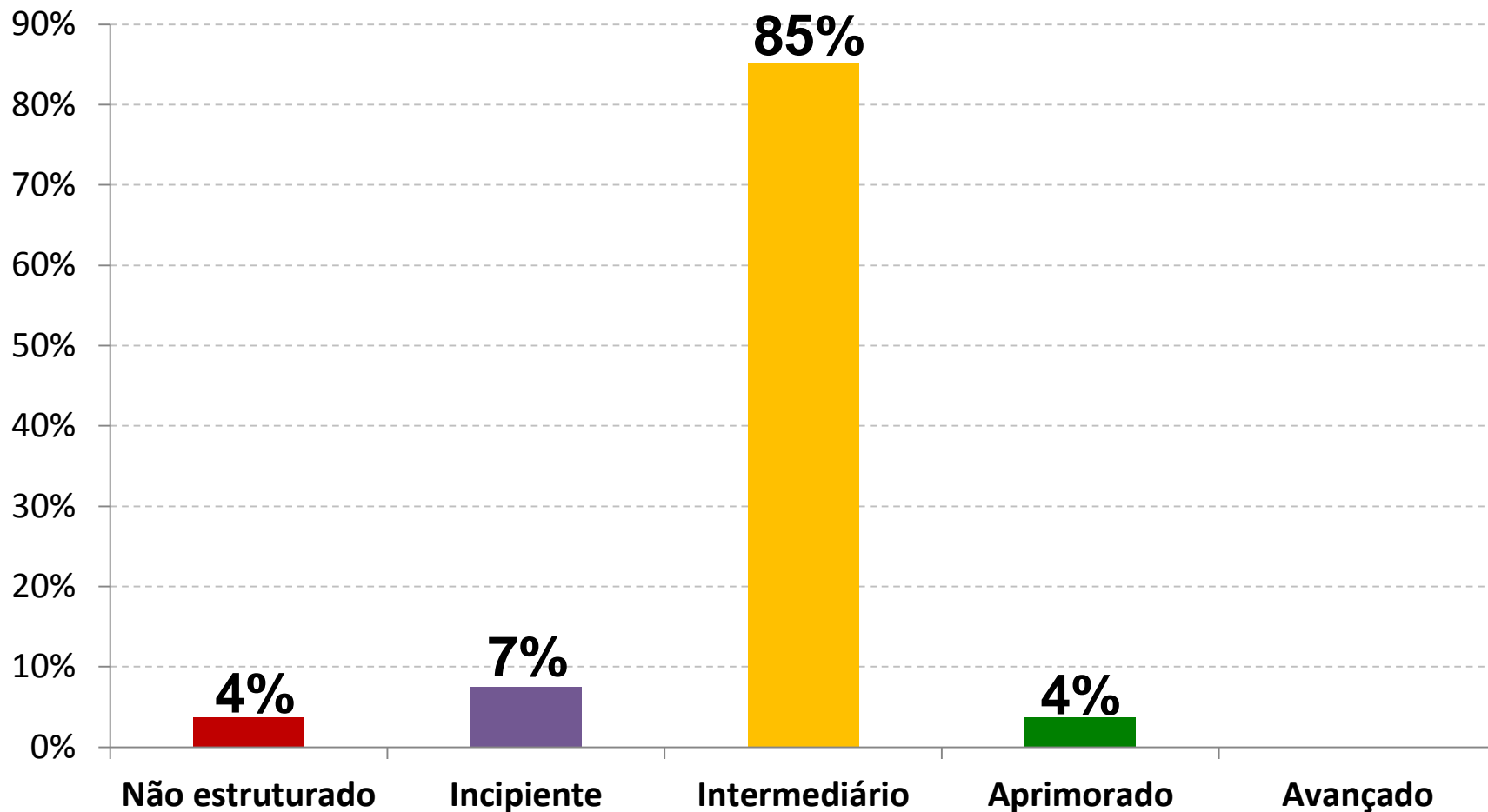


Gestão de Riscos na Administração Indireta

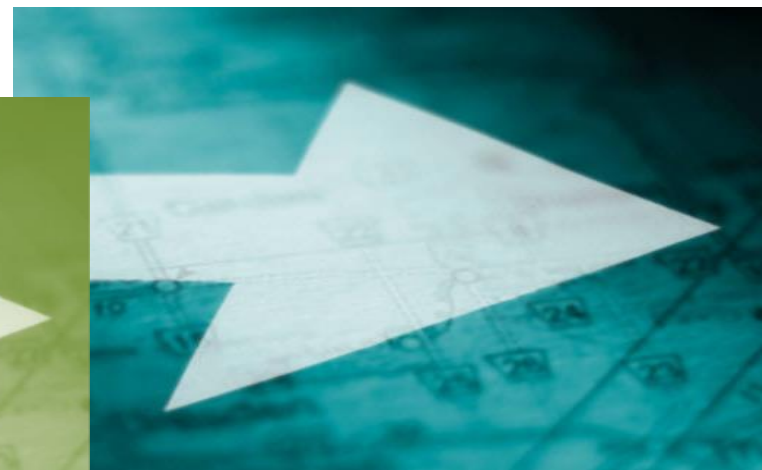
Distribuição das 65 entidades segundo a maturidade da gestão de riscos



Índice de Maturidade dos Sistemas de Avaliação de Programas Governamentais – iSA-Gov



Precisamos de **ambientes institucionais**
mais seguros e propícios à implementação
de **políticas públicas eficientes e efetivas**
- conforme os propósitos eleitos
democraticamente pela sociedade



Desafios

Alcançar e manter elevados padrões de Transparência, Integridade e DESEMPENHO

- **Inovação**
- **Decisões Baseadas em Evidências**
- **Coerência e Coordenação**
- **Sistema de Incentivos**
- **Abordagem Sistêmica**

Muito Obrigado

Leonardo Albernaz

leonardoar@tcu.gov.br

Secretaria de Macroavaliação Governamental
Secretaria-Geral de Controle Externo
Tribunal de Contas da União



Seminário

Lei 13.303/16 - Decreto 8.945/16

BOAS PRÁTICAS

DE GOVERNANÇA E REALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DO ESTADO