



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



diálogo público

para a melhoria da governança pública

Especialização do TCU

um passo à frente para a excelência do controle



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Diálogo público para melhoria da governança pública

Governança Pública O papel do gestor e do auditor

**Cláudio Silva da Cruz, MSc, CGEIT
Assessor COESTADO/TCU**

**Brasília-DF, 28 de maio de 2013
TCU – Diálogo Público**

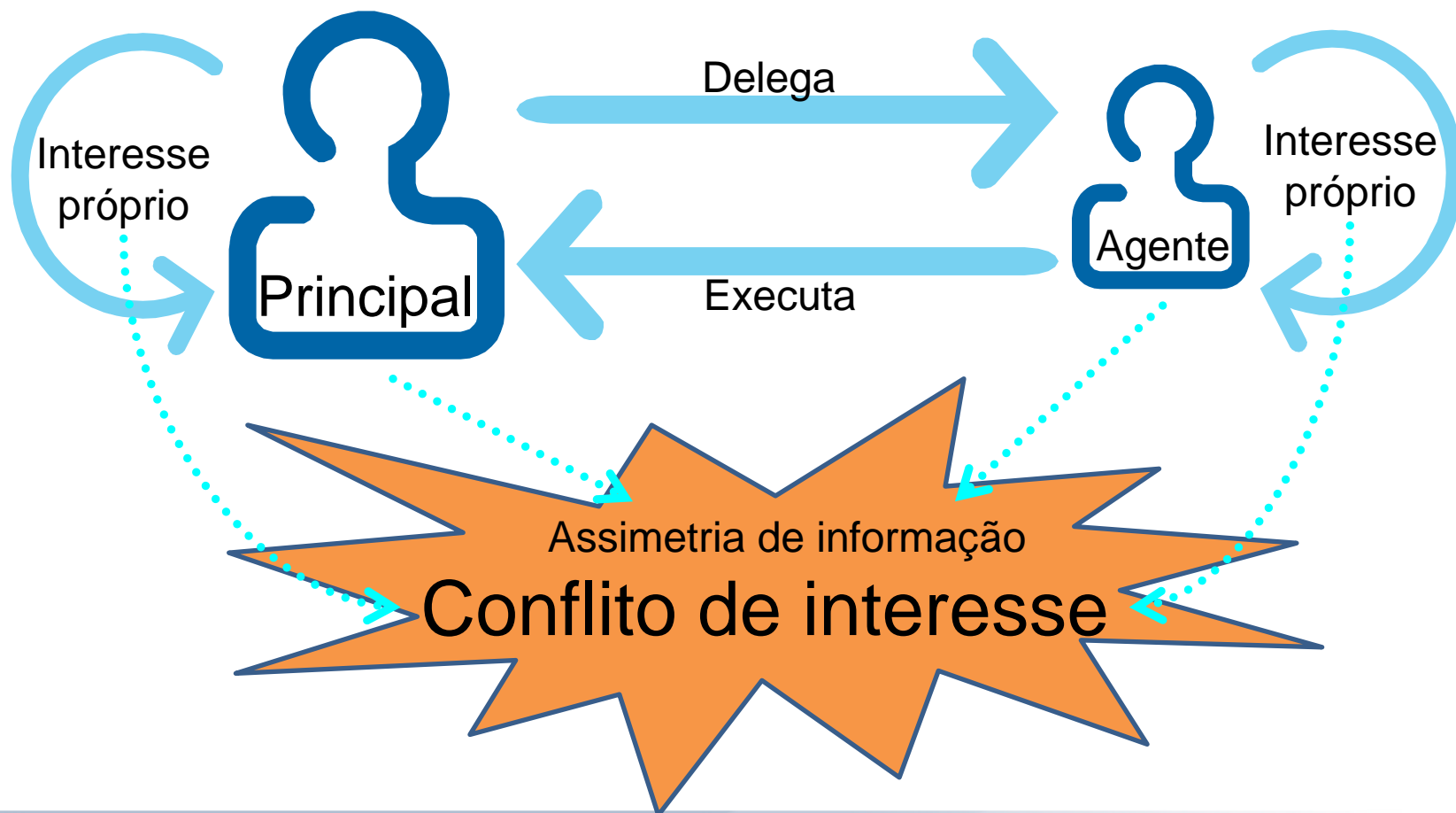
Para que serve o Estado?

- É um prestador de serviços públicos (CF/88, art. 175, caput ...) que têm de ser adequados (... e IV)
- O cidadão pode exigir qualidade e o Estado deve manter serviços de atendimento e avaliações de qualidade (CF/88, art. 37, § 3º, I)
- TCU deve avaliar a legitimidade das operações (serviços) (CF/88, art. 70)

O que é Governança?

O problema da agência (agente)

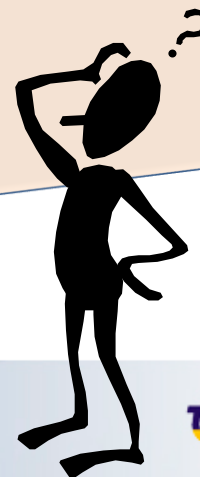
(público e privado)



O que é Governança?

O desenvolvimento das teorias sobre governança visa encontrar melhores respostas à seguinte pergunta:

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?



Conceito de 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. (IBGC, 2009, p.19)*
- ***Os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização**, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle [...] este Código foi desenvolvido [...] adaptável a outros tipos de organizações, como, por exemplo, [...] **órgãos governamentais**, entre outros. (IBGC, 2009, p.15)*

Conceito de Governança

- *O sistema pelo qual as organizações são **dirigidas e controladas**.* (NBR ISO/IEC 38.500, item 1.6.2)
- Consiste no **conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle** que visam assegurar que as decisões e ações relativas à gestão e ao uso dos recursos da organização estejam alinhadas às **necessidades institucionais** e contribuam para o alcance das **metas organizacionais**. (adaptado de Res-TCU 247/2011 (PGTI-TCU), art. 2º, II)

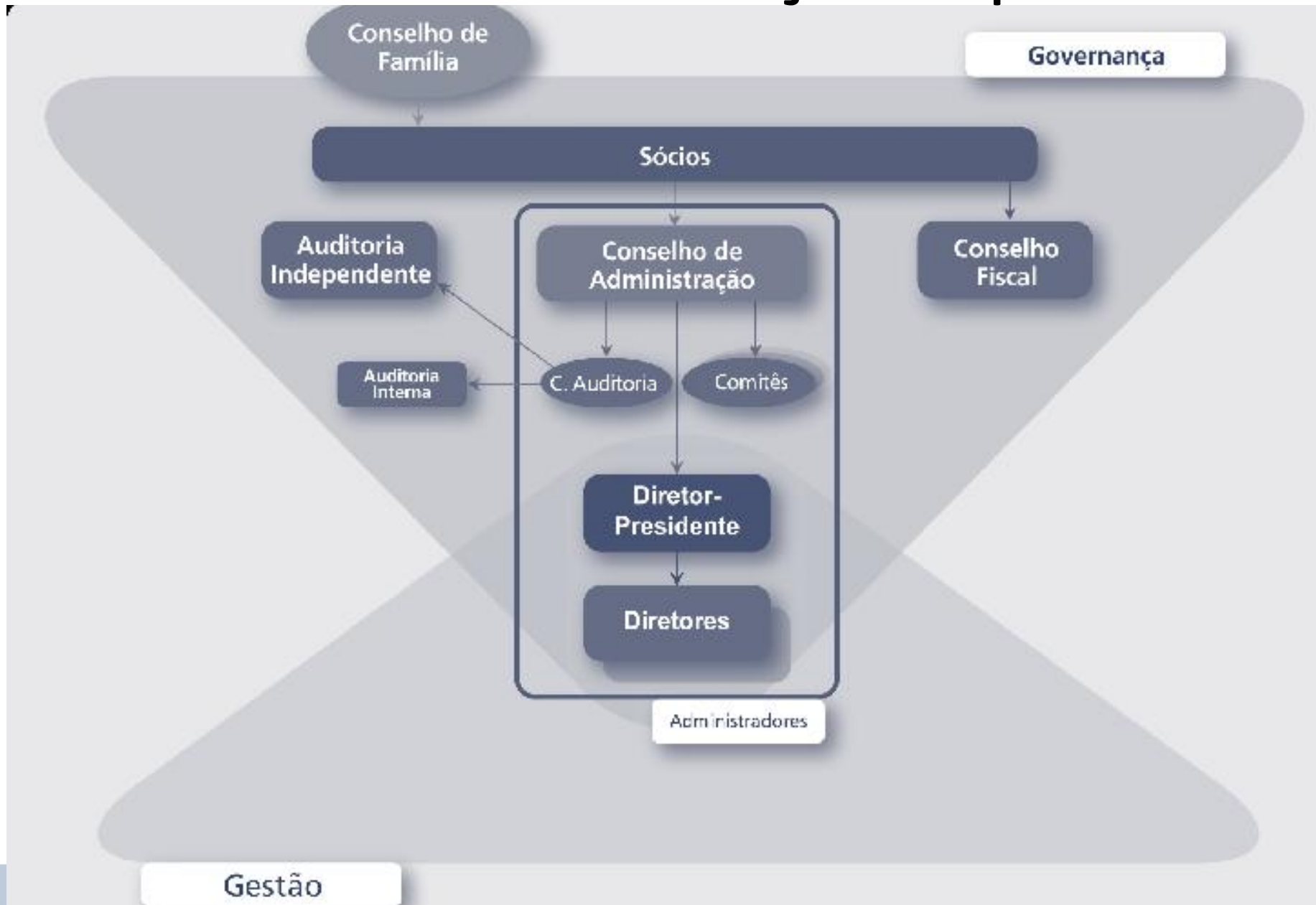
Governança

- O termo 'Governança' é derivado do verbo grego "Kubernáo", significando 'para dirigir'.
- Governança refere-se a todas as possibilidades e mecanismos que ajudam as múltiplas partes do negócio a avaliar condições e opções, determinando também a direção, o monitoramento, a conformidade, o desempenho e o progresso, alinhando, desta forma, os planos e os objetivos do negócio, visando satisfazer as metas específicas da organização.

Gestão

- A Gestão é sempre diferenciada da governança, ou seja, há distinção entre 'comprometido' (governança) e 'envolvido' (gestão).
- Gestão implica na utilização criteriosa de meios (recursos, pessoas, processos, práticas) para alcançar um fim identificado. É um meio ou instrumento pelo qual o órgão de administração consegue um resultado ou objetivo.
- A Gestão atua sobre o planejamento, construção, organização e controle das atividades operacionais e se alinha com a direção definida pelo órgão de administração.

Sistema de Governança Corporativa



O que é Governança?

- Alguns princípios que norteiam as práticas de Governança:
 - Transparência
 - Equidade
 - Prestação de contas (*accountability*)
 - Responsabilidade corporativa

[IBGC \(2009\)](#)

Princípios da Governança

- Alguns princípios que norteiam as práticas de Governança:
 - Transparência
 - Integridade
 - Prestação de contas (*accountability*)

[IFAC \(2001\)](#)

O que é Governança?

- Governança funciona?
 - Sim, pois: reduz riscos e agrega valor (aumenta eficácia, eficiência, efetividade e economicidade).
 - Exigido, por exemplo, no sistema financeiro mundial (COSO; Sox; Basiléia etc.).
 - Aumenta o retorno sobre o ativo – no Brasil.
[\(SILVA; LEAL, 2005\)](#)

E a Governança no setor público?

- 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.

O que é Governança no setor público?

- Há conflito de interesse?
 - Pode haver!
 - É necessário identificar com clareza os **interesses** e as **expectativas** da sociedade mandante na concessão do mandato a seus representantes.

O que é Governança no setor público?

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

Princípios da Governança

- **Princípios da Administração Pública:**
 - **Planejamento e Controle** (DL200/1967, 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.**

O que é Governança no setor público?

Práticas de governança: (principais)

- Conselhos representantes da sociedade civil
- Planejamento Institucional (missão, objetivos, indicadores, metas e aloc.de recursos)
- Comitês estratégicos (Ética, Negócio, Pessoal, TI etc.)
- Excelência de pessoal e descentralização
- ...

O que é Governança no setor público?

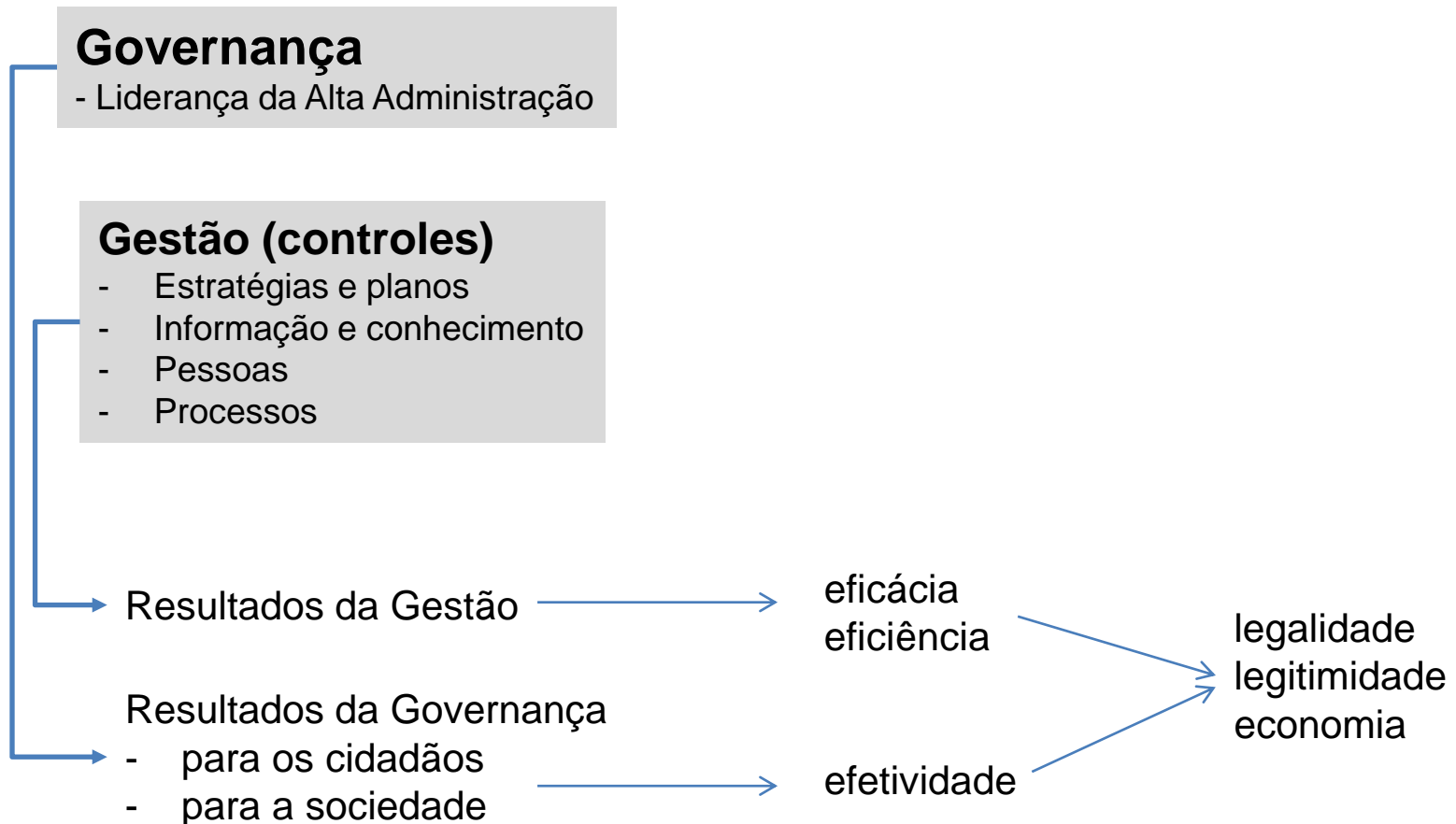
Práticas de governança: (principais)

- 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)

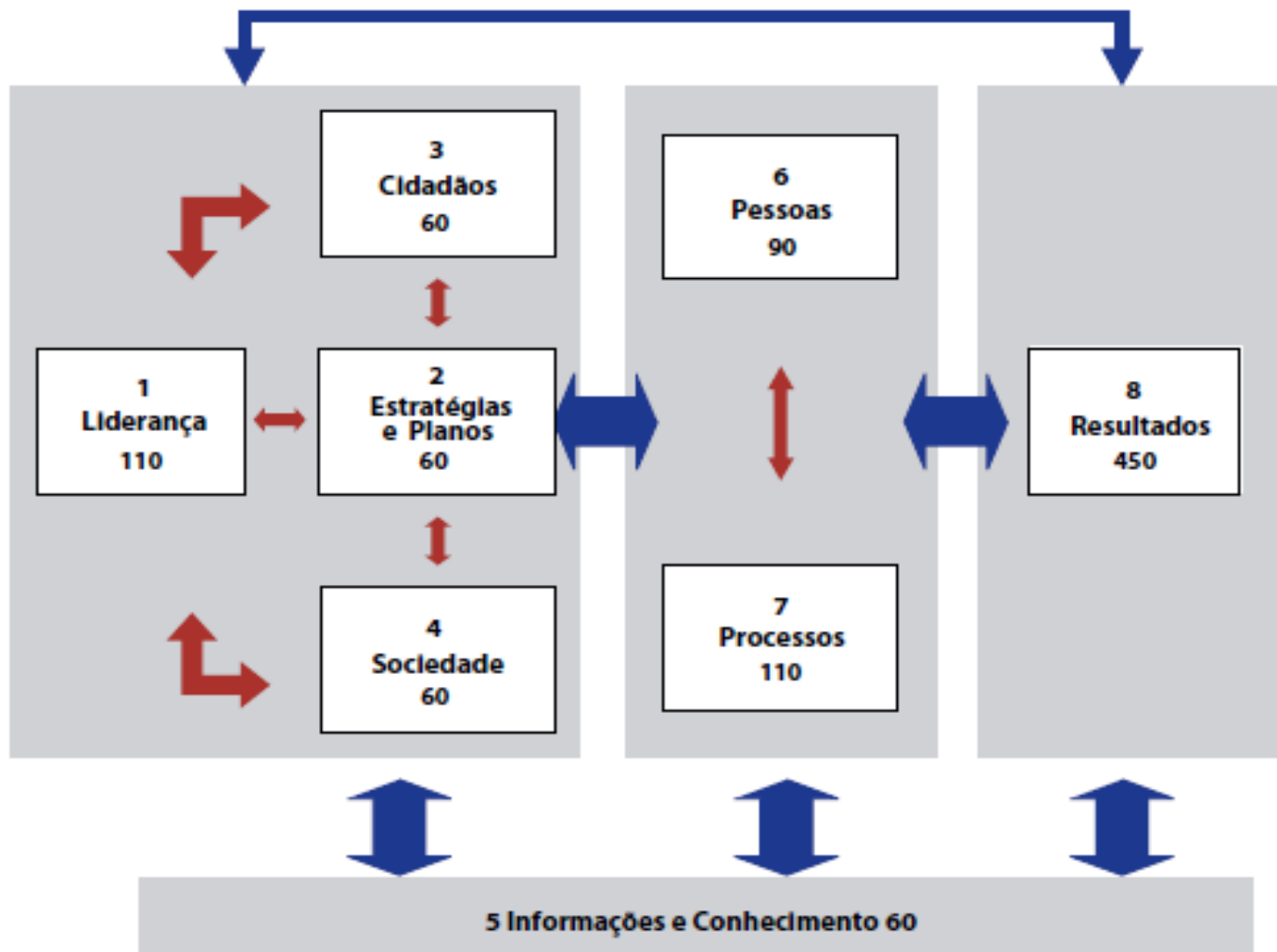
Como a APF e a sociedade se beneficiam?

- ✓ Aumento da agregação de valor dos recursos utilizados (humanos, financeiros etc.)
- ✓ Redução de riscos
- ✓ Prestação de melhores serviços à sociedade.

Perfil GovTI 2012

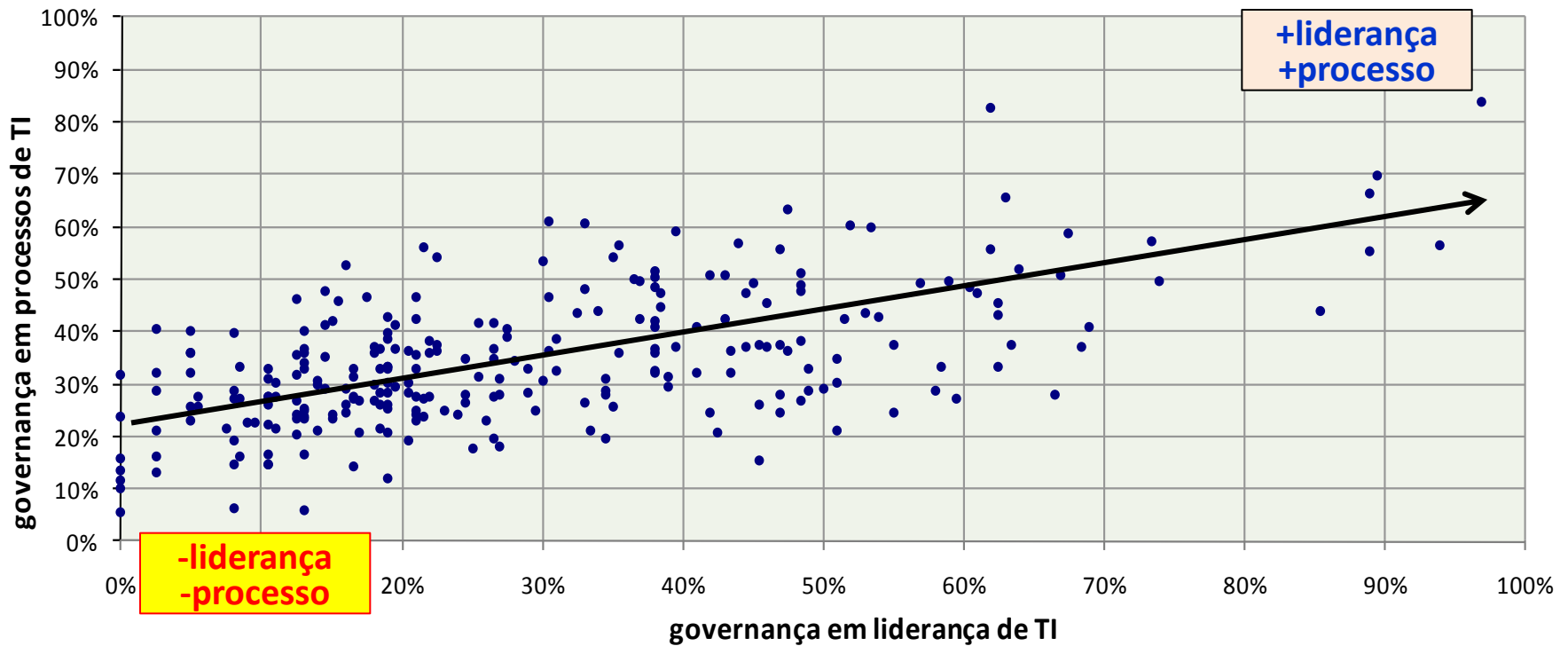


Excelência na Gestão - Gespública



Liderança

Correlação entre governança em liderança e governança em processos de TI

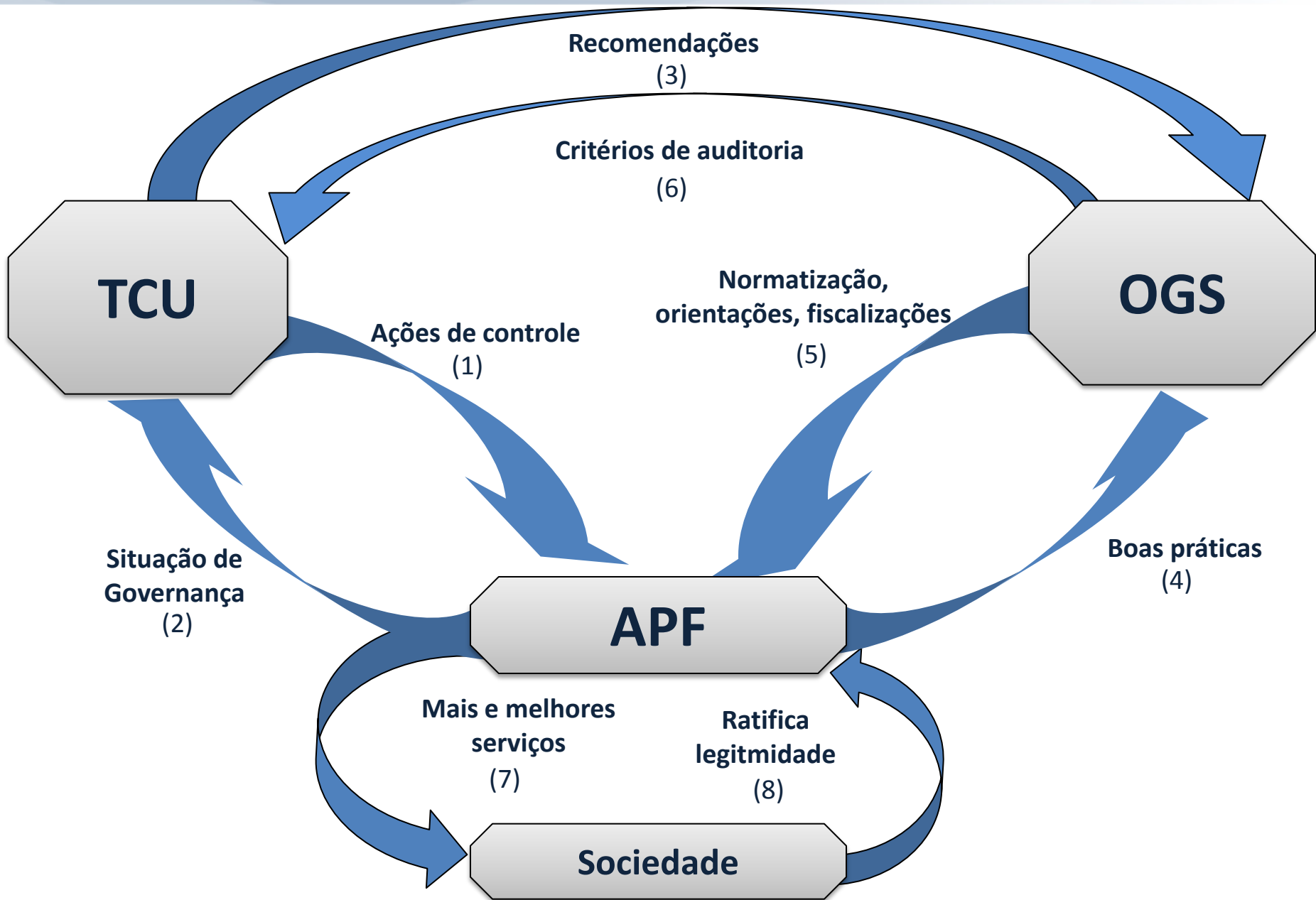


Coeficiente de correlação=0,60

Órgãos Governantes Superiores (OGS)

“Têm a responsabilidade por normatizar e fiscalizar o uso e a gestão de TI em seus respectivos segmentos da Administração Pública Federal”
(Voto do Acórdão 1.145/2011-TCU-Plenário)

- AGU
- CGU
- CNMP
- CNJ
- Dest/MP
- Enap/MP
- GSI/PR
- Segep/MP
- SLTI/MP
- SOF/MP
- STN/MF



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 internos da Administração Pública

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

Intensificar ações de controle para combate ao desperdício e utilização irregular 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



MISSÃO

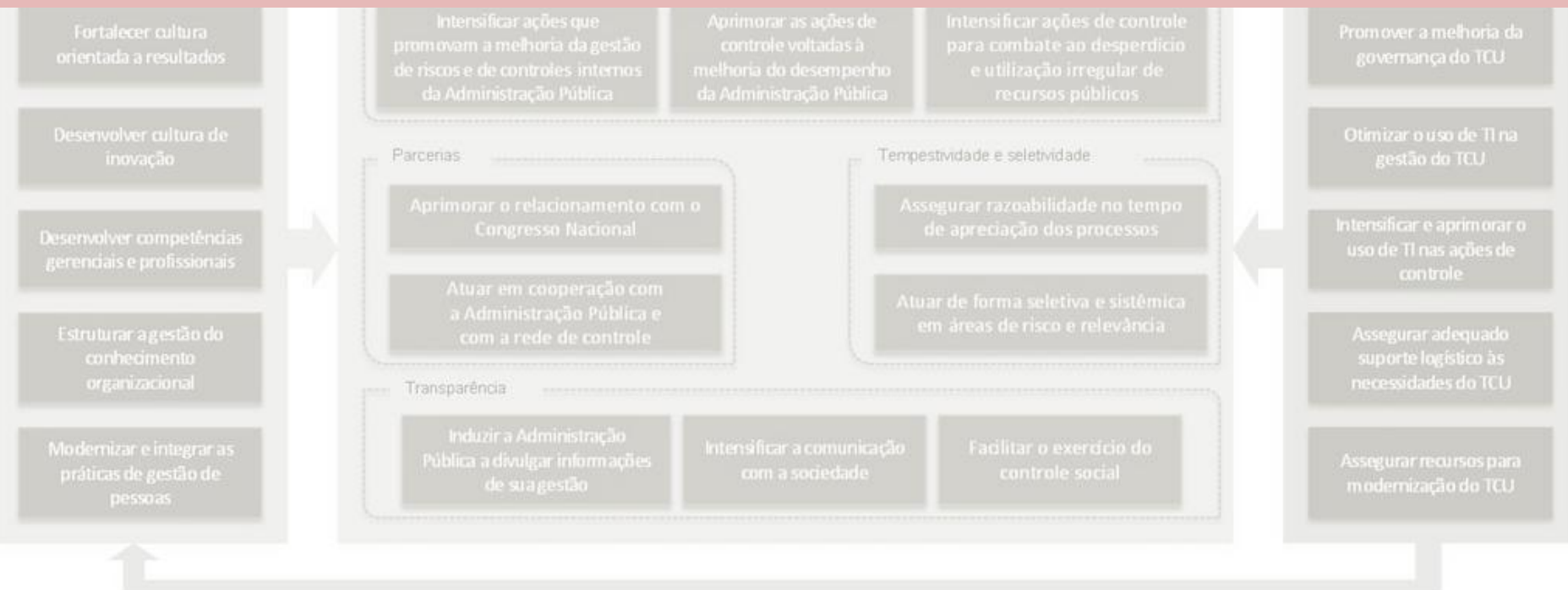
Controlar a Administração Pública para contribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade

VISÃO

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

MISSÃO

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



Governança e Desempenho

Governança e desempenho

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

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

Intensificar ações de controle para combate ao desperdício e utilização irregular de recursos públicos

Riscos e controles

Desempenho

Desperdício e mau uso

Levantamento GovTI Ciclo 2012

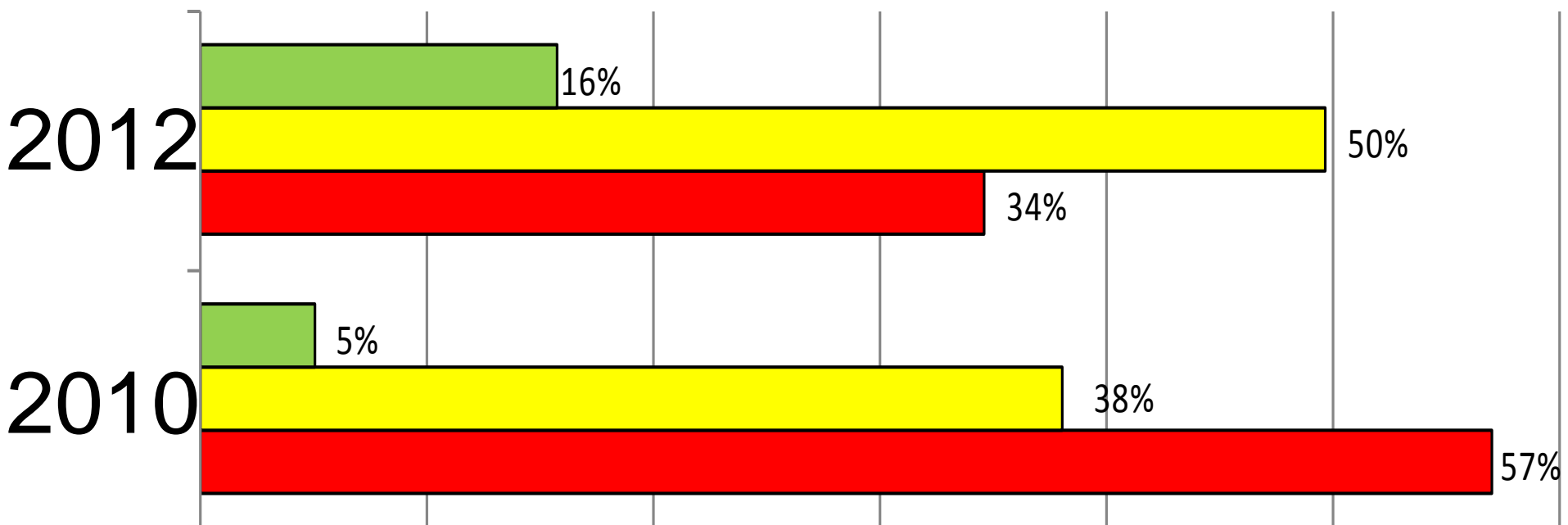
PRINCIPAIS EVOLUÇÕES 2010 – 2012

A alta administração...	2010	2012
... se responsabiliza pelas políticas de TI	47%	54%
... estabeleceu objetivos de desempenho de TI	43%	54%
... designou Comitê de TI	50%	78%
A instituição faz planej. estratégico de TI	67%	78%
A instituição faz planej. estratégico institucional	80%	85%

Levantamento GovTI Ciclo 2012

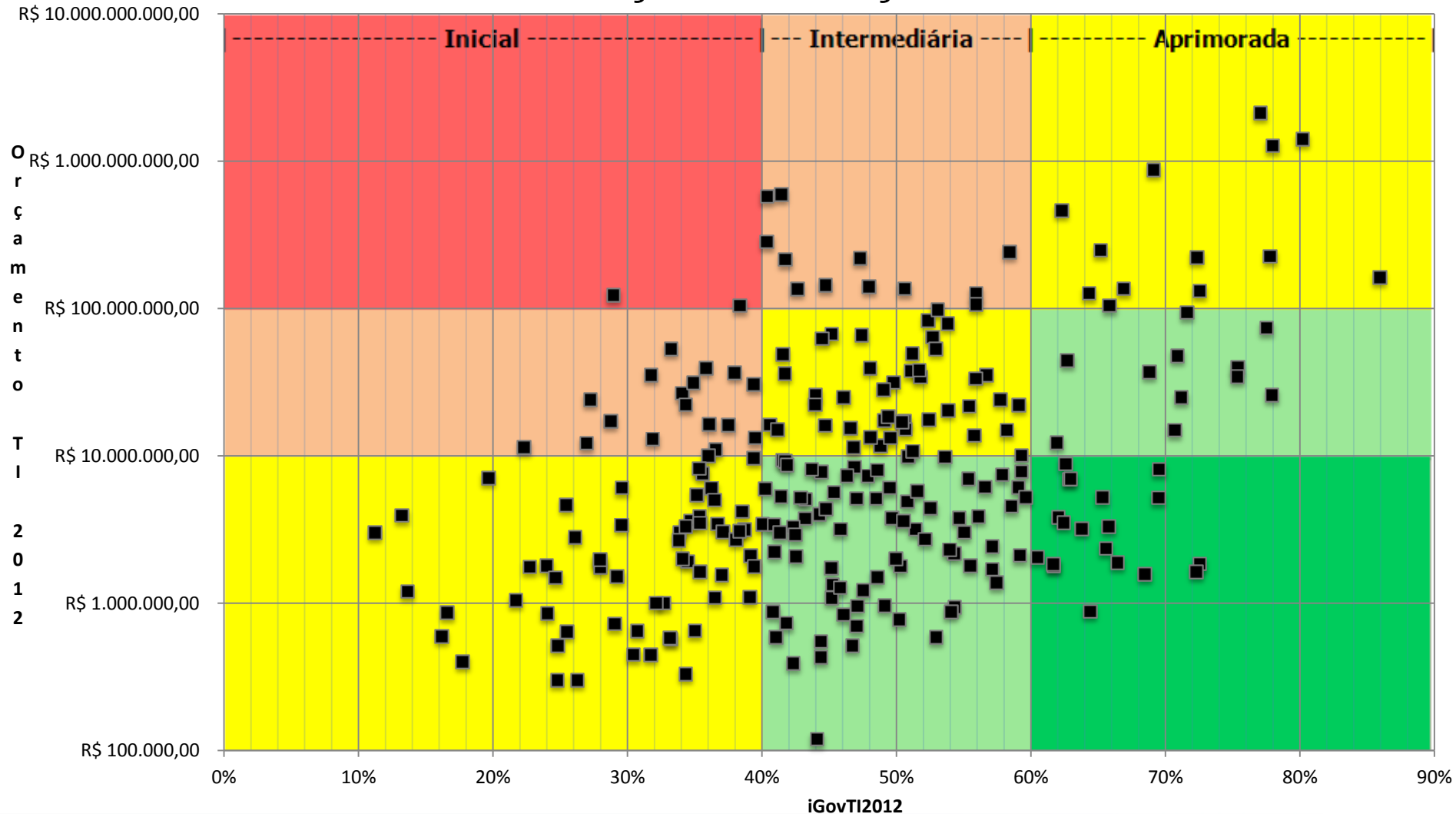
INSTITUIÇÕES x ESTÁGIOS DO iGovTI

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



Levantamento GovTI Ciclo 2012

Governança de TI x Orçamento de TI



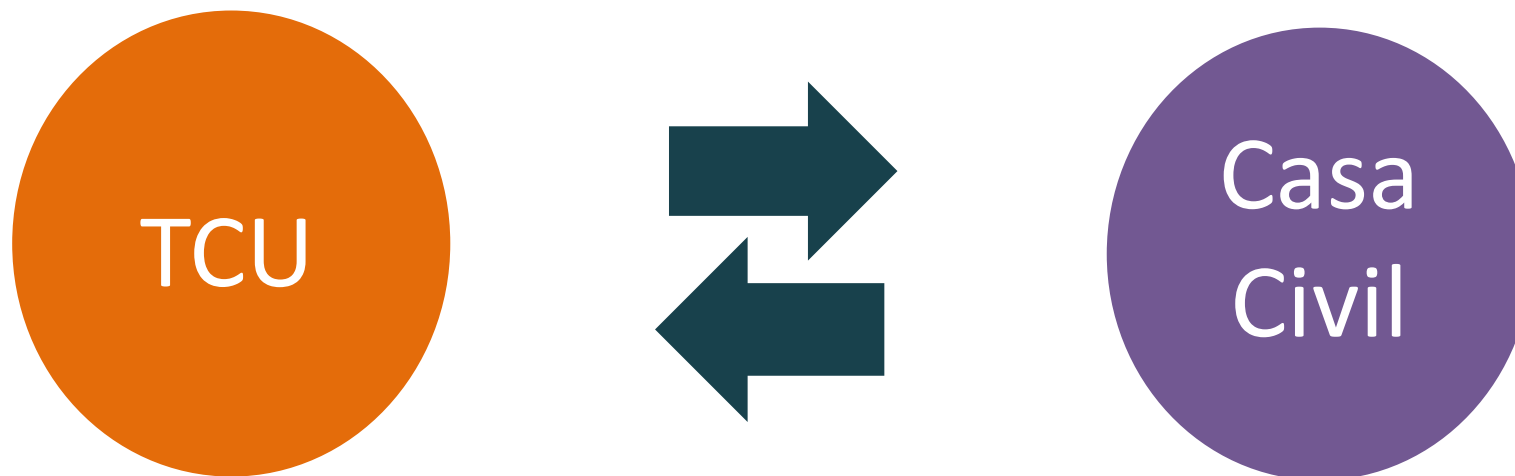
DECISÕES IMPORTANTES FOM FOCO EM GOVERNANÇA

- Acórdão TCU – Plenário 2308/2011 - Relator: Ministro Aroldo Cedraz - Levantamento de governança de TI na APF
- Acórdão TCU – Plenário 2261/2011 - Relator: Ministro José Jorge - Auditoria sobre a governança das agências reguladoras .
- Acórdão TCU Plenário 1233/2012 - Relator: Ministro Aroldo Cedraz - Auditoria TMS 6/2010 – gestão e uso de TI na APF

Levantamento de governança de TI na APF
Acórdão TCU – Plenário 2308/2011
Relator: Ministro Aroldo Cedraz

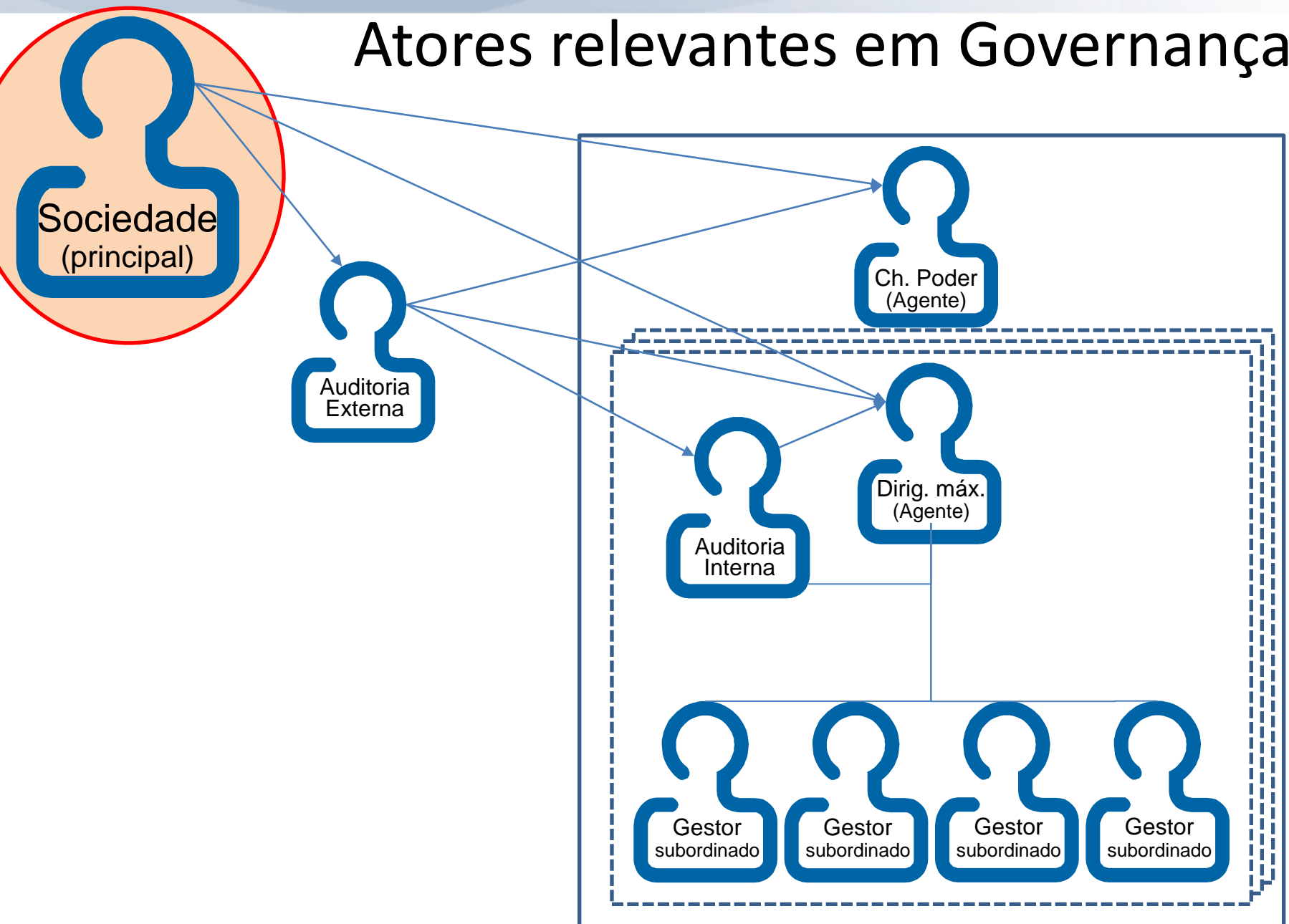
- Orientar a alta administração a estabelecer formalmente:
 - os **objetivos institucionais** de TI alinhados às estratégias de negócio (dirigir)
 - os **indicadores** para cada objetivo (dirigir)
 - as **metas** para cada indicador (dirigir)
 - os mecanismos que a alta administração adotará para **acompanhar o desempenho da TI** da instituição (monitorar)

Promoção do diálogo para contribuir com o aperfeiçoamento da governança pública

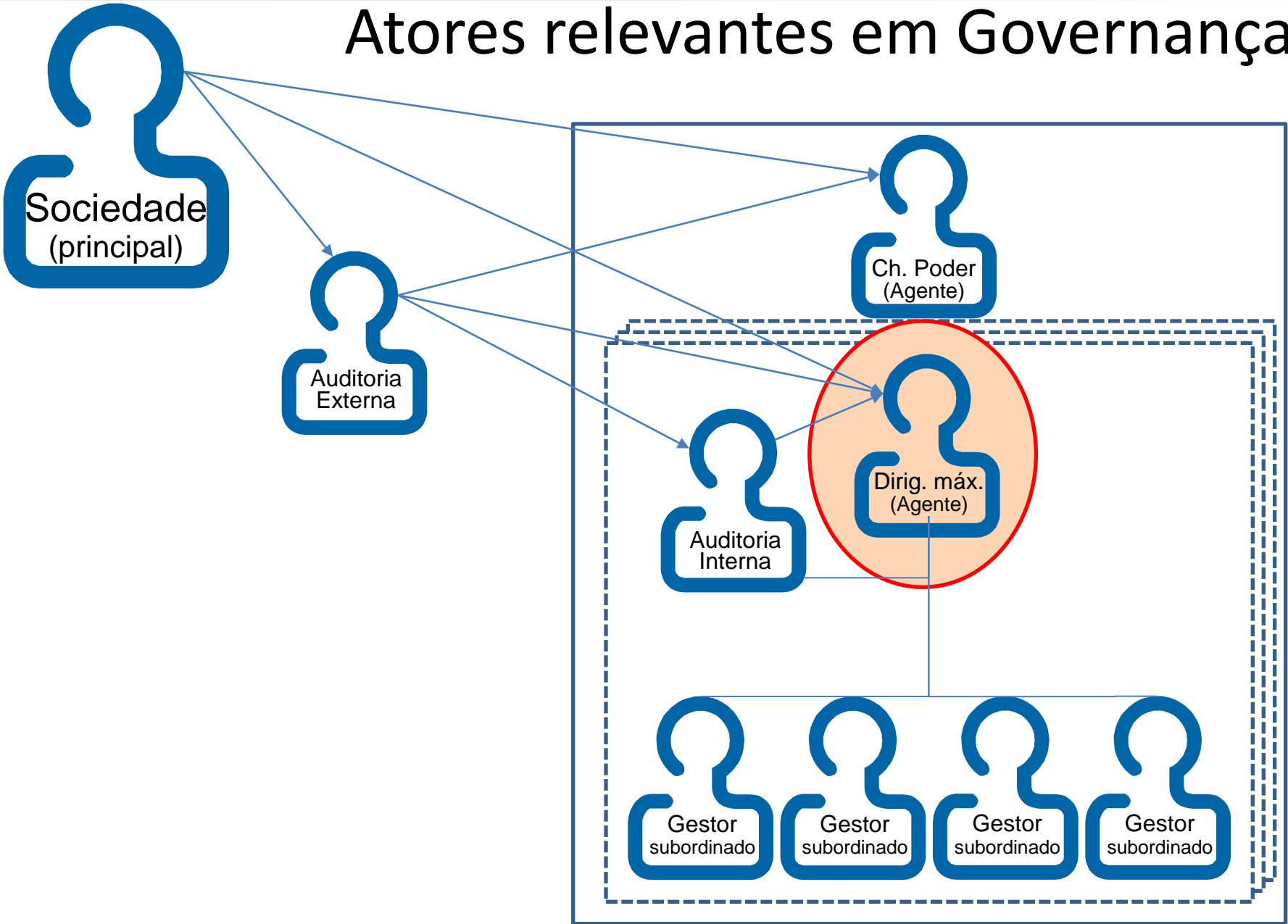


1. Construir canais de comunicação sobre o tema governança pública
2. Fomentar discussão internacional do tema governança pública buscando boas práticas aplicáveis ao Brasil (apoio OCDE)
3. Construção de normatização sobre governança pública federal

Atores relevantes em Governança



Atores relevantes em Governança



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)

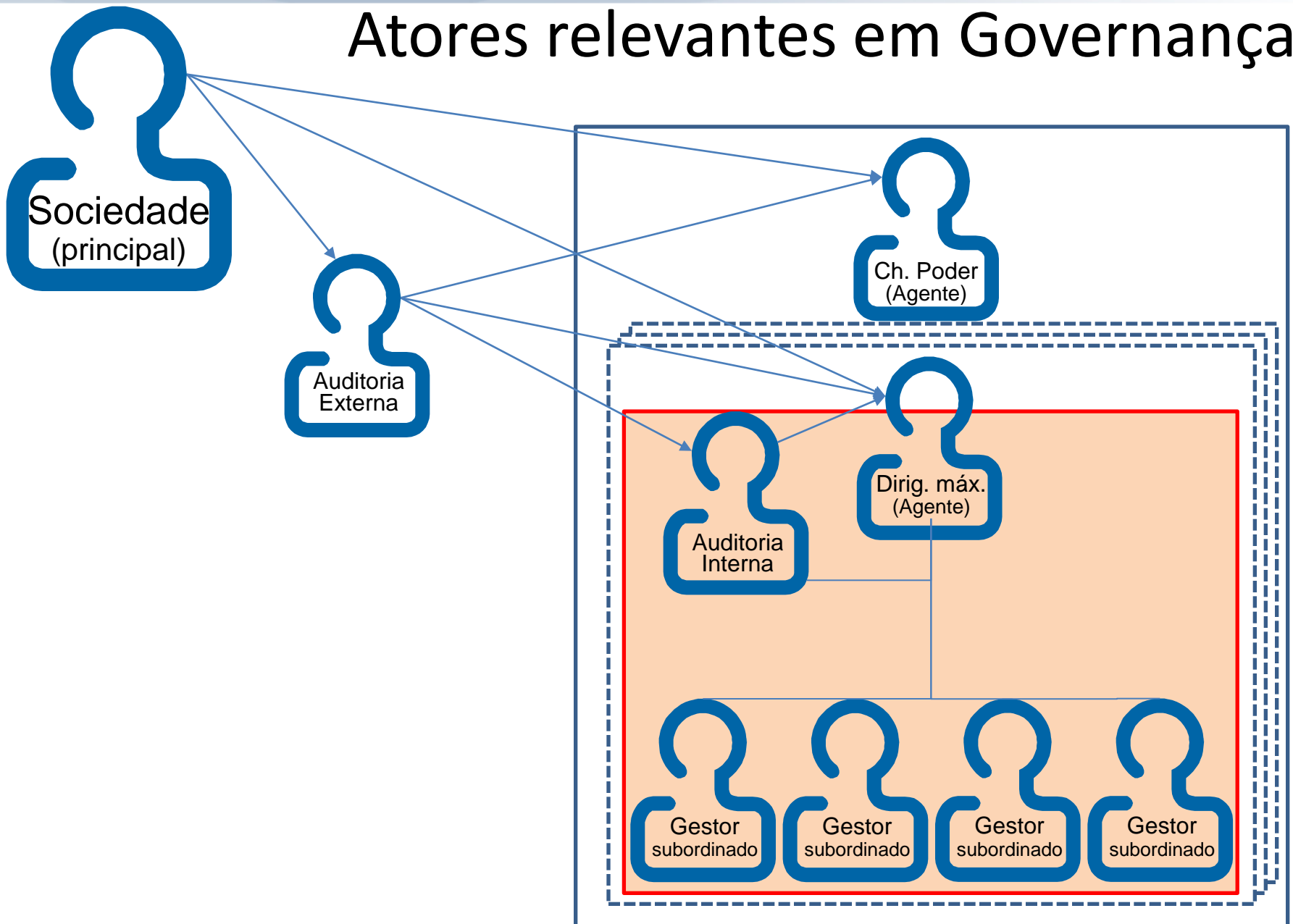
Alta Administração – Gov. Corp.

- Quais os serviços a oferecer e quais resultados institucionais desejados?
- Quais as diretrizes, políticas, indicadores e metas para os serviços oferecidos?
- Que estrutura de gestão será necessária (estratégia, planos, pessoas, informação, conhecimento e processos)?

Alta Administração – Gov. de Pessoal

- Qual é o modelo de governança de pessoal mais adequado à instituição?
- Os papéis e responsabilidades nas principais decisões relativas à gestão de pessoas estão bem definidos e compreendidos?
- Quais são as prioridades da sua instituição no que concerne à gestão do capital humano?
- As ações para cumprir essas prioridades estão sendo gerenciadas?
- Como é monitorado o desempenho da gestão de pessoas?
- Como são geridos os riscos relacionados ao capital humano da sua instituição?

Atores relevantes em Governança

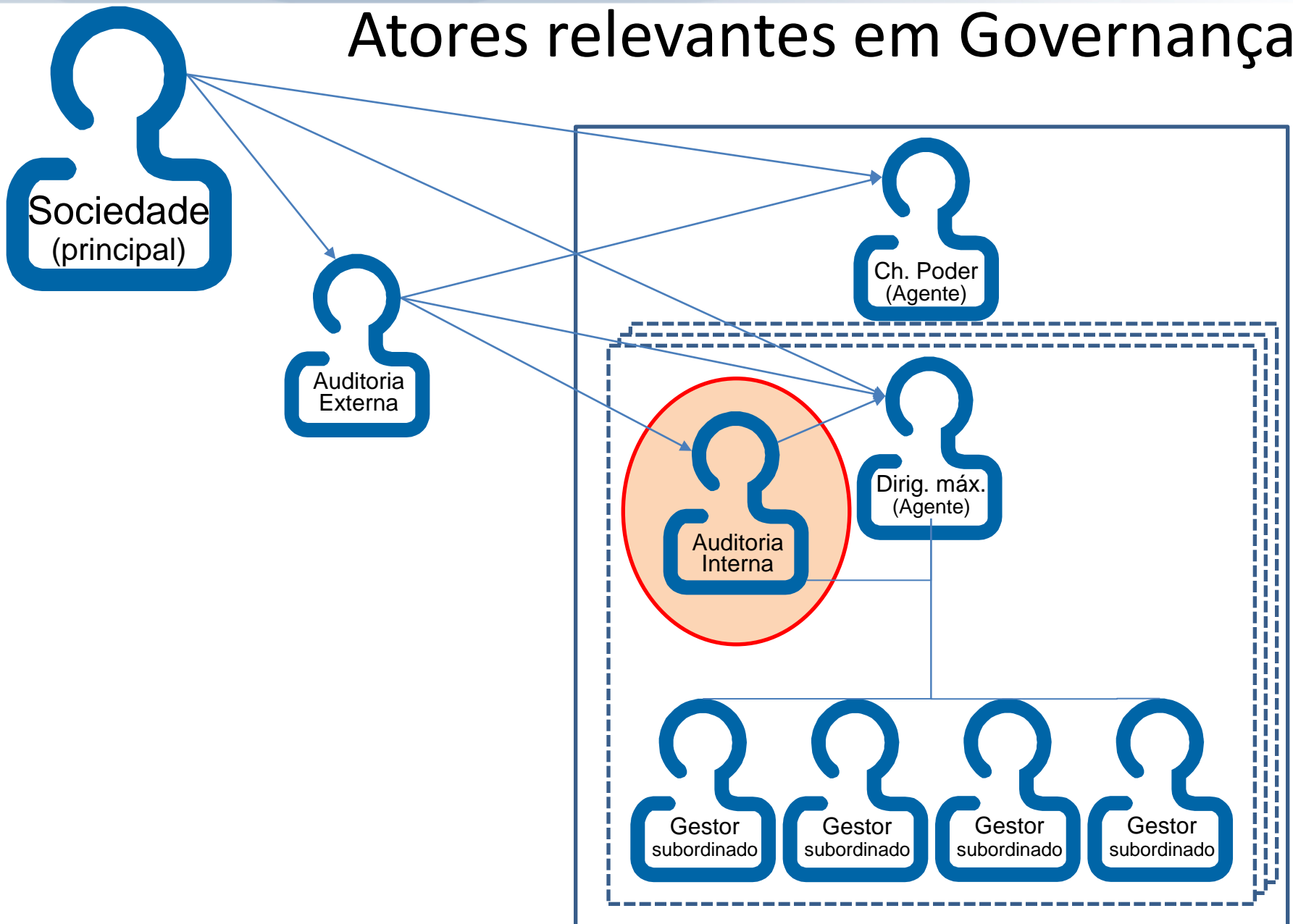


Gestores

- *“O gestor e a alta administração são responsáveis pelos processos de gestão de risco e controles da organização.”*

(IIA, IPPF, 2120-1)

Atores relevantes em Governança



Audidores x gestores

- ***Audidores são parte do modelo governamental de controle interno, mas eles não são responsáveis pela implementação dos procedimentos de controle numa organização. Este trabalho é específico do gestor.*** (INTOSAI - Padrões de Controle Interno, tradução livre)

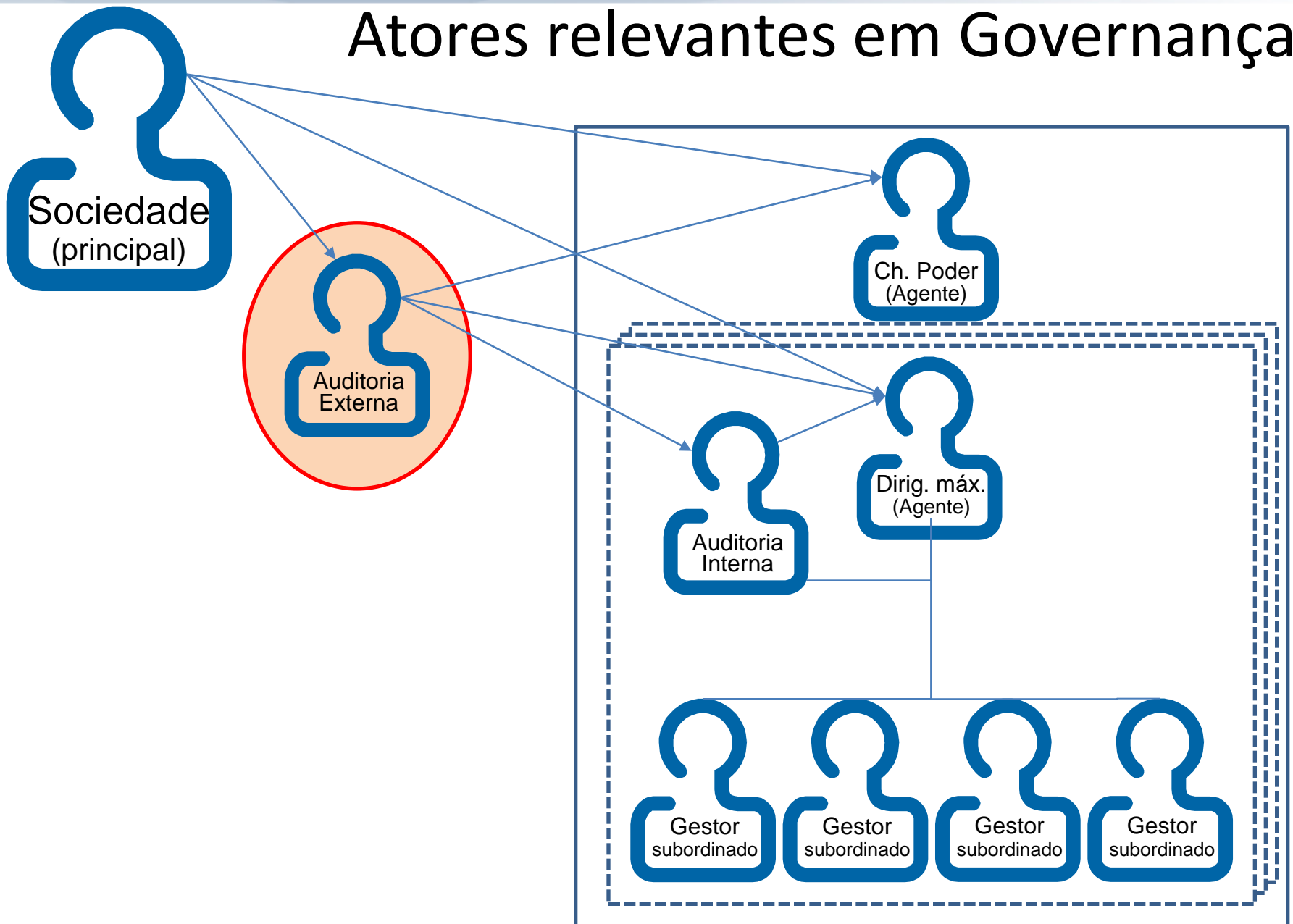
Auditoria Interna

- *A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação e de consultoria com o objetivo de adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada para a **avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança corporativa.** (IIA IPPF, tradução livre)*

Auditoria Interna

- *A atividade de auditoria interna tem que **avaliar** a adequação e eficácia dos **controles** em resposta aos **riscos** relativos à **governança** da organização, operações e sistemas de informação, quanto à:*
 - *confiabilidade e integridade da informação financeira e operacional;*
 - *eficiência e eficácia das operações;*
 - *salvaguarda dos ativos;*
 - conformidade com as leis, regulamentos e contratos. (IIA IPPF, Padrão 2130.A1, tradução livre)

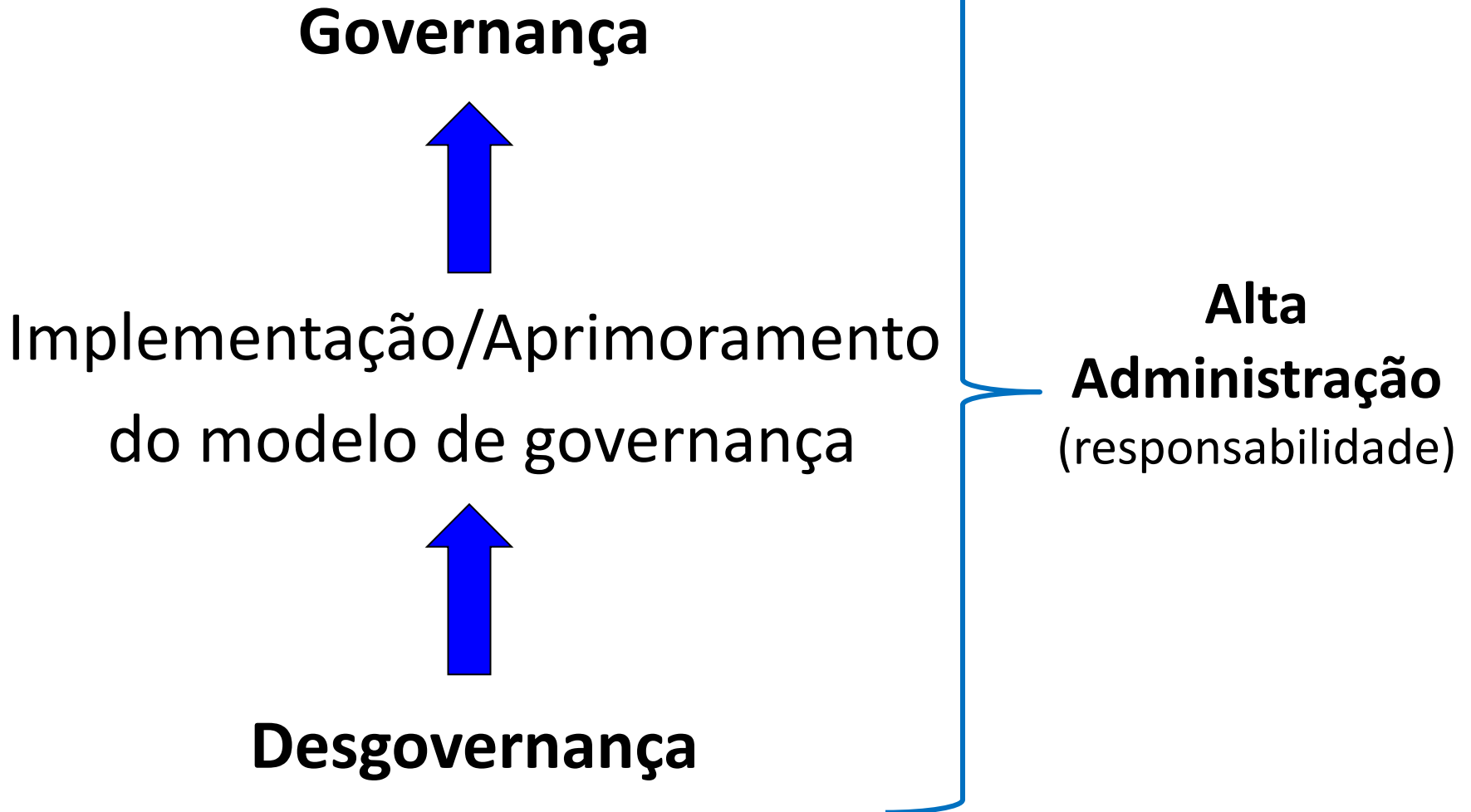
Atores relevantes em Governança



Auditoria Externa

- À semelhança da auditoria interna, a função das Entidades de Fiscalização Superiores é **avaliar a eficácia dos processos de governança, gestão e controles** dos seus jurisdicionados. (INTOSAI ISSAI 9100 Governança; tradução livre)

Induzindo a mudança



Obrigado!

Cláudio Silva da Cruz, MSc, CGEIT
Assessor COESTADO/TCU

Tribunal de Contas da União

Setor de Administração Federal Sul – SAFS, Quadra 4, Lote 1, CEP 70042-900, Brasília-DF

Anexo II, sala 408

Telefone: 3316-7254

E-mail: cscruz@tcu.gov.br



<http://www.tcu.gov.br>
0800-644-1500



www.facebook.com/tcuoficial



www.youtube.com/tcuoficial



www.twitter.com/tcuoficial

Brasília-DF, 28 de maio de 2013
TCU – Diálogo Público