



Curso de Especialização em Gestão Pública ENAP – 10ª edição

Fabiano de Castro

Orientador: Dr. Humberto Falcão Martins

Título

A NECESSIDADE DE ALINHAMENTO ENTRE
GOVERNANÇA CORPORATIVA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES
INTERNOS ADMINISTRATIVOS PARA SE ATINGIR OS
OBJETIVOS E RESULTADOS,
AGREGANDO VALOR PÚBLICO

Disponível em :

<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2477>

http://intracgu.df.cgu/controlado-interno/aprendizagem-organizacional/trabalhos-academicos/A_necessidade_de_alinhamento_Artigo_de_Fabiano_de_Castro.pdf

Brasília, 2016



Tema

As estruturas **integradas de controle interno, gestão de riscos e governança corporativa** utilizados pela iniciativa privada podem ser utilizadas de forma integrada no **ciclo da política pública**.

Problema

O que falta reforçar nos processos administrativos de **implementação e de monitoramento e avaliação** das políticas públicas, no que tange ao gerenciamento, avaliação e supervisão para se **otimizar a conclusão dos objetivos e resultados planejados**?



Justificativa

- experiência profissional;
- **função controle** da CGU evolução de 1988 - SCI – novas funções: combate à corrupção, corregedoria e ouvidora;
- controle interno administrativo mitigado - **lacuna de conhecimento**;
- **visão dos gestores**: responsável pela controle interno: CGU.

Hipótese(s)

- formulação de políticas públicas, **referencial teórico consistente planejamento e orçamento**;
- a implementação e o monitoramento/avaliação: **sem estrutura de controle interno , ERM (gestão) e não integrados com a governança pública** (avaliação e supervisão), o controle interno vem sendo negligenciado pela APF;
- É possível **alinhar a gestão e a governança no setor público** para melhorar o desempenho da APF quanto as demandas da sociedade nas políticas públicas **à semelhança as estrutura de CI, ERM e de governança corporativas utilizadas pela iniciativa privada.**



Objetivo Geral

Discutir a necessidade de se alinhar Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Controles Internos Administrativos na Administração Pública Federal para se otimizar o consecução dos objetivos e obter os resultados planejados.

Objetivos Específicos

- **Diferenciar** Governança Pública, Governança Corporativa e Gestão de Políticas Públicas e Gestão Corporativa;
- **Implementar** Gestão de Riscos nos órgãos e entidades;
- **Reforçar** os controles interno administrativos dos órgãos e entidades.



Metodologia

O projeto de pesquisa teve o objetivo central de identificar a lacuna para a **integração entre a gestão e a governança pública**.

A pesquisa teve o propósito de realizar uma **avaliação formativa e comparativa com o setor privado** em relação ao **controle interno, à gestão de riscos e à governança corporativa**.

Além da pesquisa bibliográfica, a análise utiliza a metodologia do Instituto dos Auditores Interno **IIA** no que tange a metodologia de avaliação e consultoria para o setor privado.



RESUMO

Governança e Gestão orientadas para objetivos e resultados para agregarem valor público **requerem reforço de implementação e alinhamento com a avaliação das políticas públicas.**

Da pesquisa exploratória na evolução da CGU sobre três pilares de avaliação de resultados privados: controle interno, ERM e governança corporativa comparados com às do setor público, quanto aos limites/alinhamento entre gestão e governança, **concluiu-se que o planejamento e controle orientados por resultados falhou ao negligenciar e mitigar a estruturação do controle interno administrativo da gestão,**

gerando confusão nas responsabilidades dos gestores pelo autocontrole e lacunas desse conhecimento na base do sistema de controle/avaliação.

A CGU foi robustecida **sem empregar, também, os três pilares.**

Contudo, **é possível alinhar gestão e governança,** com a estruturação do controle da gestão a partir da IN 01-MP/CGU-2016, que converge aos pilares, resta incluir modelos privados para melhorar desempenho/processos, resultados e solucionar/tratar os problemas da sociedade.



Conceitos e autores utilizados

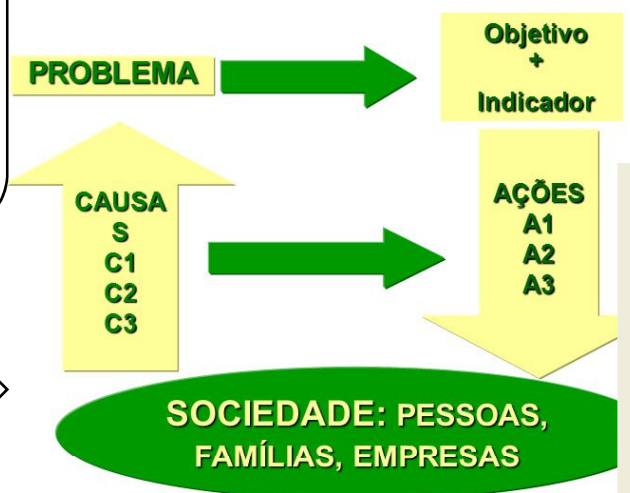
- planejamento e o orçamento: **Peres (2006) e a reforma de 2000;**
- Evolução do SCI: **Martins (2006), Ribeiro (2010) e Braga (2013);**
- sobreposição funções monitoramento e avaliação: **Alves (2008);**
- CI administrativo lacuna para eficácia dos planos governamentais: **Wassally (2008), COSO , COSO ERM, Governança do TCU, Governança Corporativa do IBCG, normas CFC e normas IIA.**
- articulações entre Governança e Gestão: **Araújo (2010);**
- Gestão de riscos MG: **Barreto (2013);** riscos APF integra: **OCDE;**
- resultados finalísticos políticas públicas: **Peres e Silveira (2002);**
avaliação dos meios: **Nassuno (2010);**
- Modelo de Governança por Resultados: **Martins e Marini (2010).**



- 1999: Crise Eco .
- 2000: redução das estruturas de CI (Cisets dos Ministérios; e
- 2000: Centralização das ações de CI na SFC/MF;
- 2003: Criação da CGU: CI, Correição, Ouvidoria e Combate a Corrupção (Sorteio)

Reforma Gerencial de 2000

Construção de Programas



Planejamento e Controle (Pares e Silveira 2002)

PPA 2000-2003
A tentativa de implementação do orçamento-programa

Inovações do PPA

- organiza a ação do governo, baseada em problemas e oportunidades, por programas (tentativa de implantação do orçamento-programa)
- o programa como elo entre planejamento, orçamento e gestão das políticas
- orientação para resultado (indicador dos programas e produtos das ações)
- transparência da ação governamental

Avaliação na Lei do PPA:

Executivo enviará ao Congresso Nacional relatório de avaliação do PPA contendo:

- o caso, medidas comportamento das variáveis macroeconômicas
- demonstrativo da execução físico e financeira do exercício
- demonstrativo por programa do índice alcançado, da possibilidade de alcance dos índices ao final do período, do cumprimento das metas físicas, da previsão de custo por ação, relacionando, se for o caso, medidas corretivas necessárias.

Processo de Avaliação Mista:

- SPI:** elabora e envia roteiro com questionário de avaliação
- Gerente de Programa:** preenche o questionário
- SPI:** elabora os textos
- Gerente de Programa:** valida

Produto: relatório de avaliação para o Congresso

CICLO DO PDCA

AGIR sobre as causas, caso o planejado não for atingido

PADRONIZAR quando o resultado for o planejado

VERIFICAR os resultados obtidos e a execução do plano

PLANEJAR onde se quer chegar: META

Definir como chegar lá: MEIOS

TREINAR as pessoas se necessário

EXECUTAR o que foi planejado

GERENCIAR é atingir METAS, utilizando constantemente o PDCA.

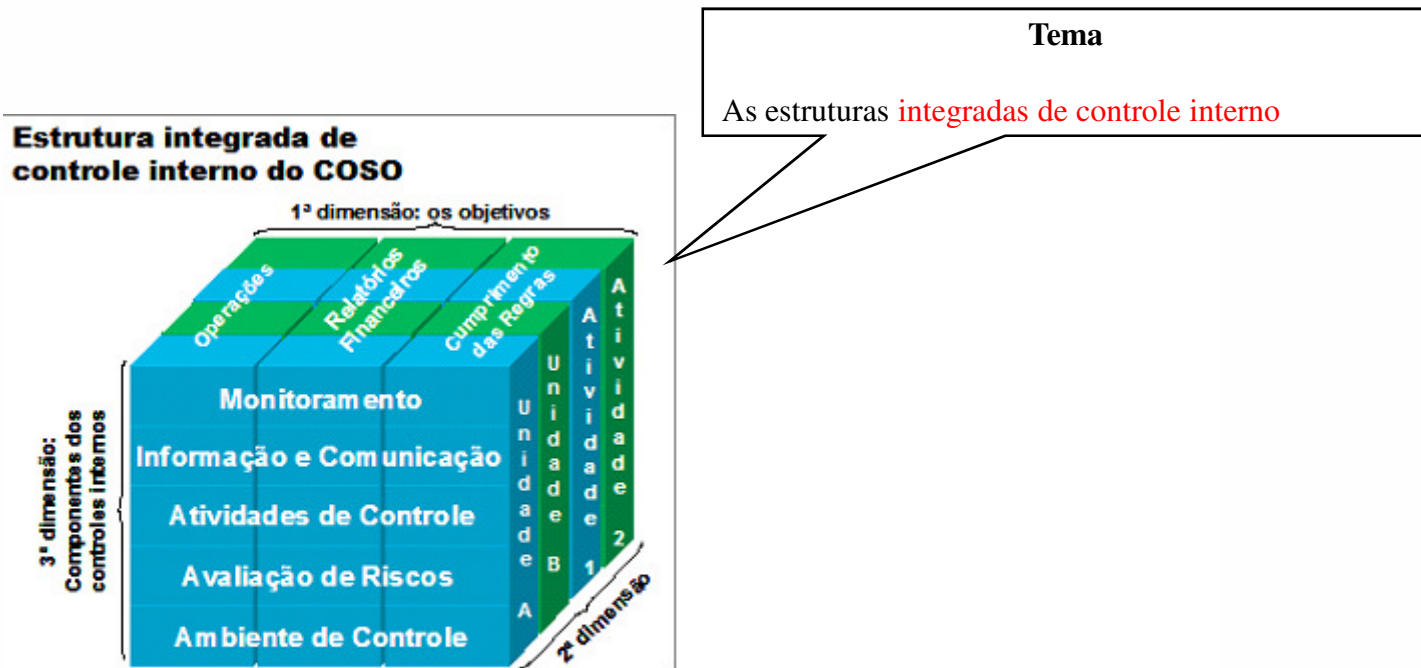
E a Gestão? (Nassuno 2010)

E o CI e ERM? (Alves e Calmon 2008 e Braga 2013)

E a governança? (TCU 2013 e MP/CGU 2016)



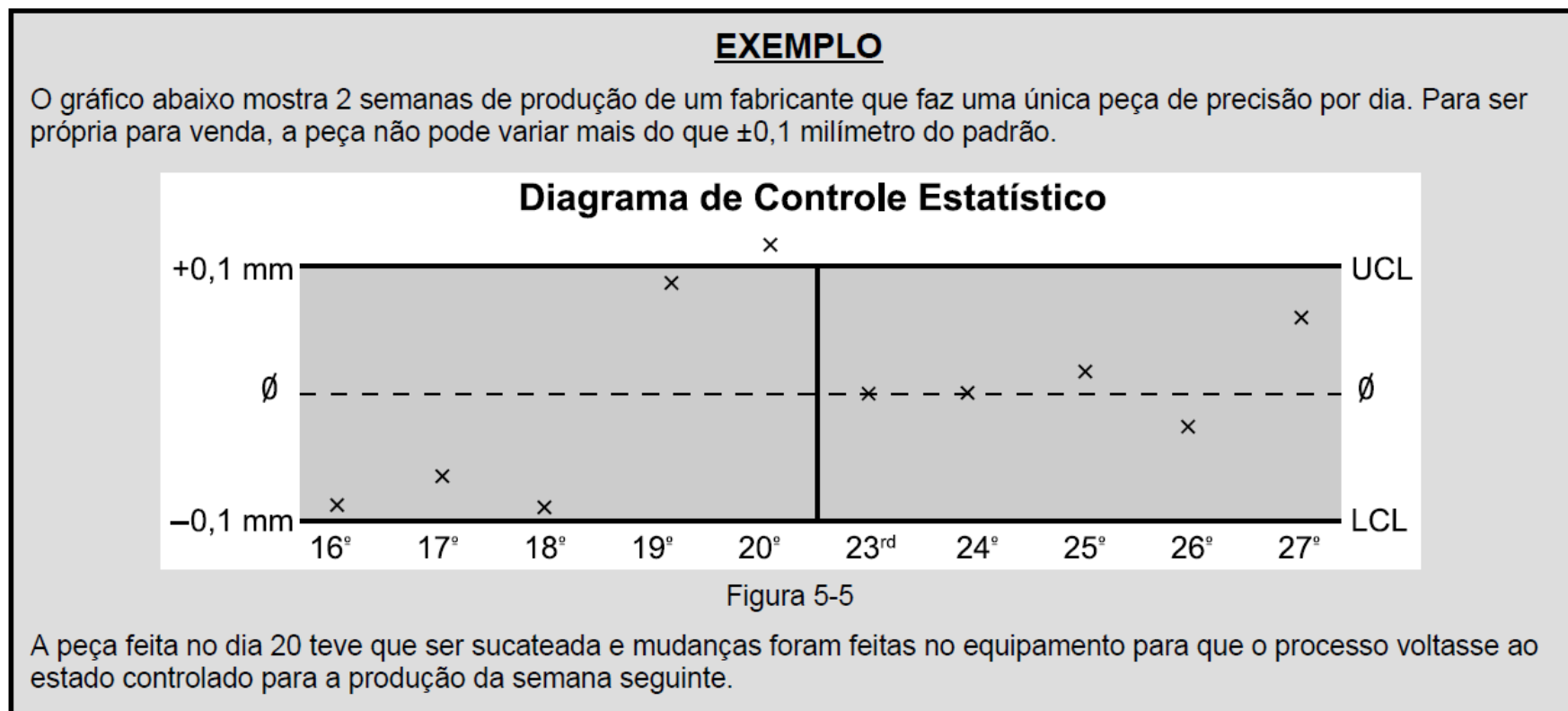
Figura 1 – COSO – Estrutura de Controle Interno



Fonte: COSO



Figura 2 - Diagrama de Controle Estatístico



Fonte: IIA



Figura 3 – COSO ERM - Estrutura Integrada de Gerenciamento de Riscos Corporativos



Tema
As estruturas integradas de ... gestão de riscos



Fonte: COSO



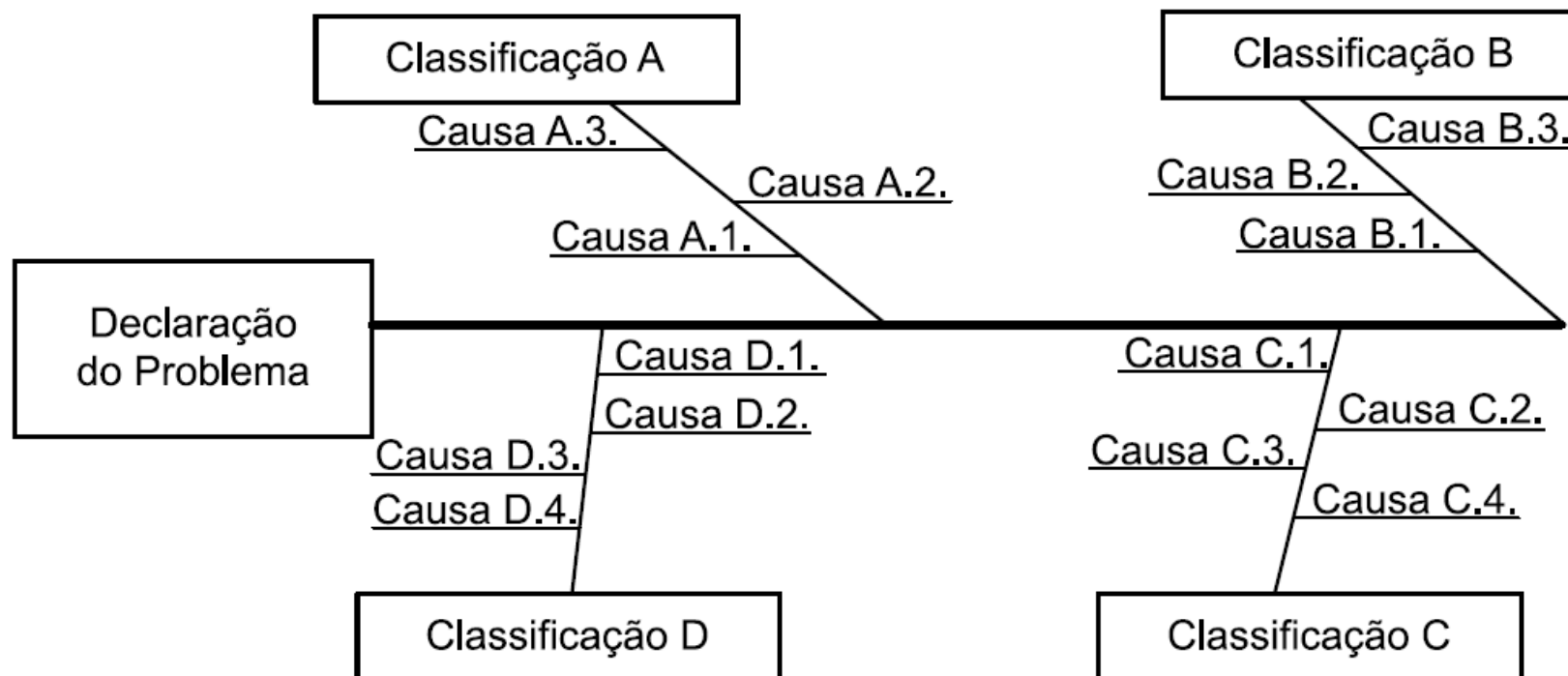
Figura 4 – **Matriz de Controle**

	Controle A	Controle B	Controle C	Controle D
Risco 1	●			
Risco 2	●			
Risco 3		●		
Risco 4		●	●	
Risco 5	●			
Risco 6				●

Fonte: IIA



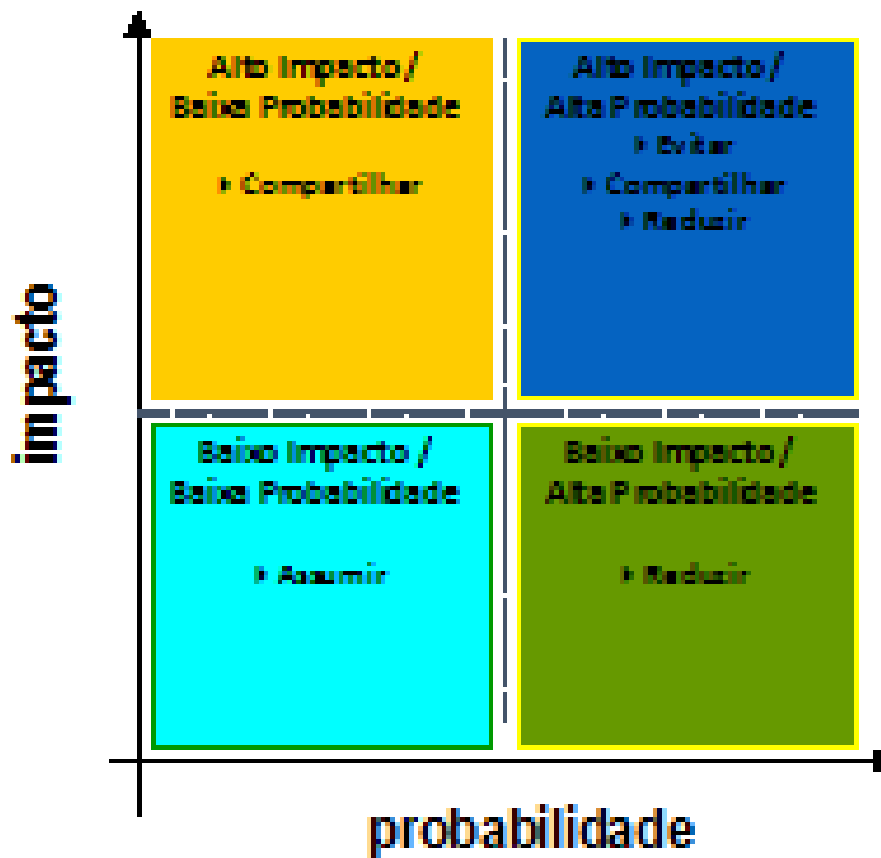
Figura 5 – Diagrama de Espinha de Peixe



Fonte: IIA



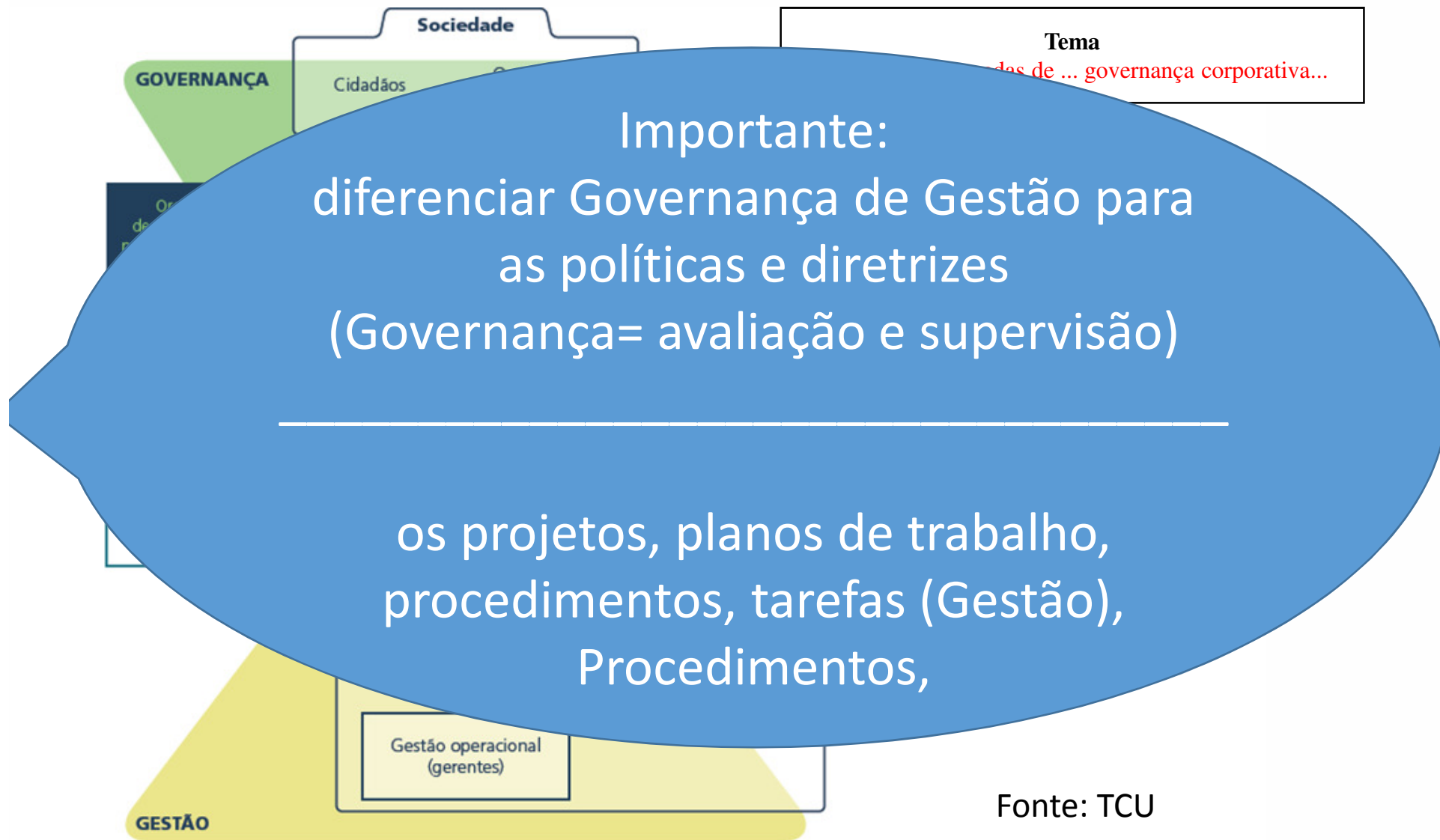
Figura 6 – Matriz de Risco com respostas aos riscos



Fonte: INTOSAI



Figura 7 - Sistema de governança em órgãos e entidades da administração pública





Define a estratégia

Relação entre governança e gestão

Gerencia de processos: PEC dos recursos

GOVERNANÇA

GESTÃO



Estruturas de Gestão orientadas para a **legalidade** (centralização da decisão, cumprimento de processos, burocracia e controle hierárquico) sem **foco em resultados** (eficiência, eficácia, priorização e focalização).

Avança Brasil, falha na estratégia global para as funções da gestão (Nassuno 2010)
não houve adequações institucionais (implementações) na gestão dos órgãos e entidades, apenas a divulgação da Gestão por Resultados.



Convergência: 10/05/2016

Enap Escola Nacional de Administração Pública

CONTROLES INTERNOS, GESTÃO DE RISCOS E GOVERNANÇA
NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

IN MP/CGU Nº 01/2016

Rodrigo Fontenelle, CGAP, CRMA, CCSA

Enap MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

BRASIL GOVERNO FEDERAL



Figura 9

Modelo de Três Linhas de Defesa

Tema
As estruturas integradas de controle interno, gestão de riscos e governança corporativa...



Fonte: IIA



Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal - SCI

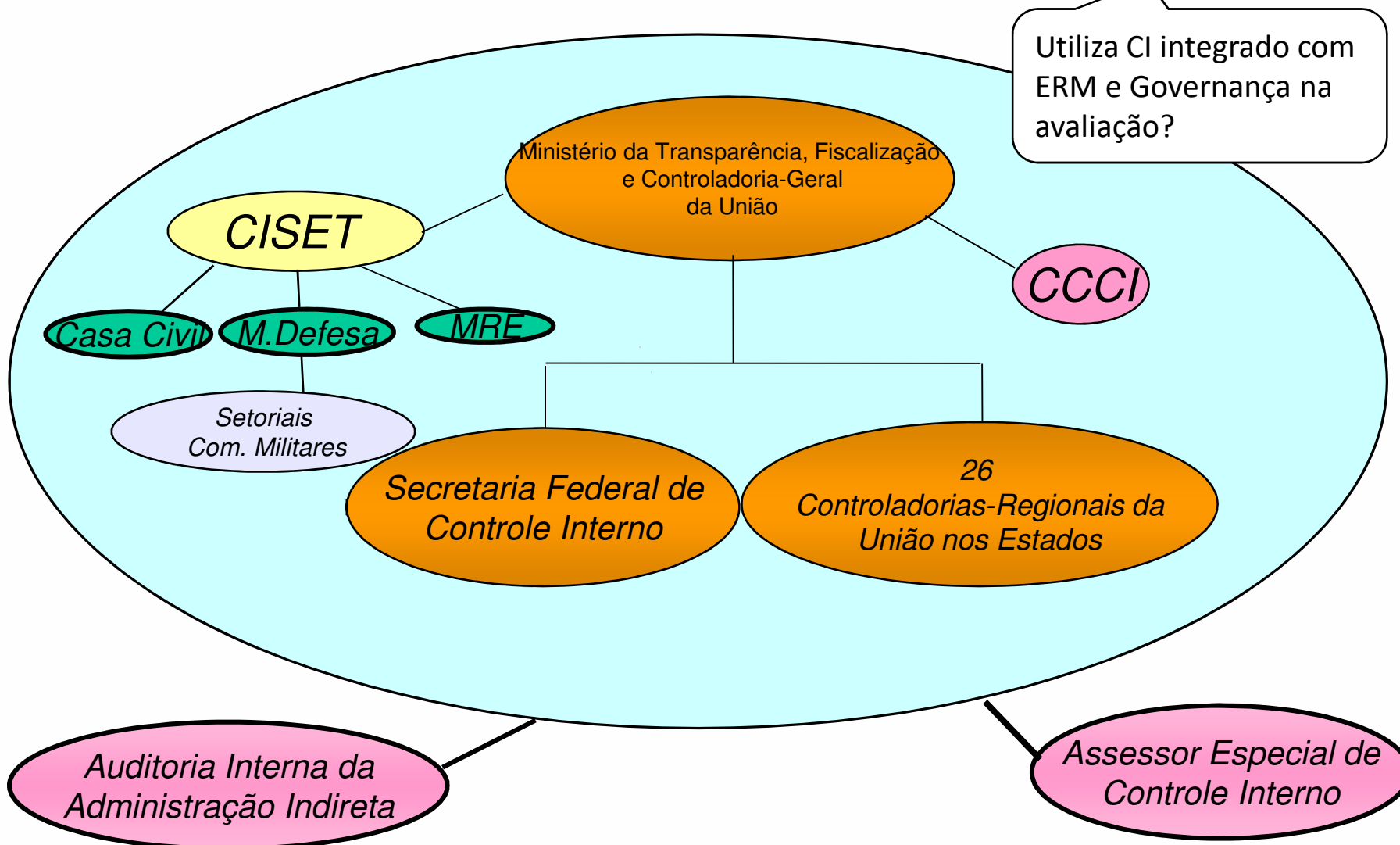
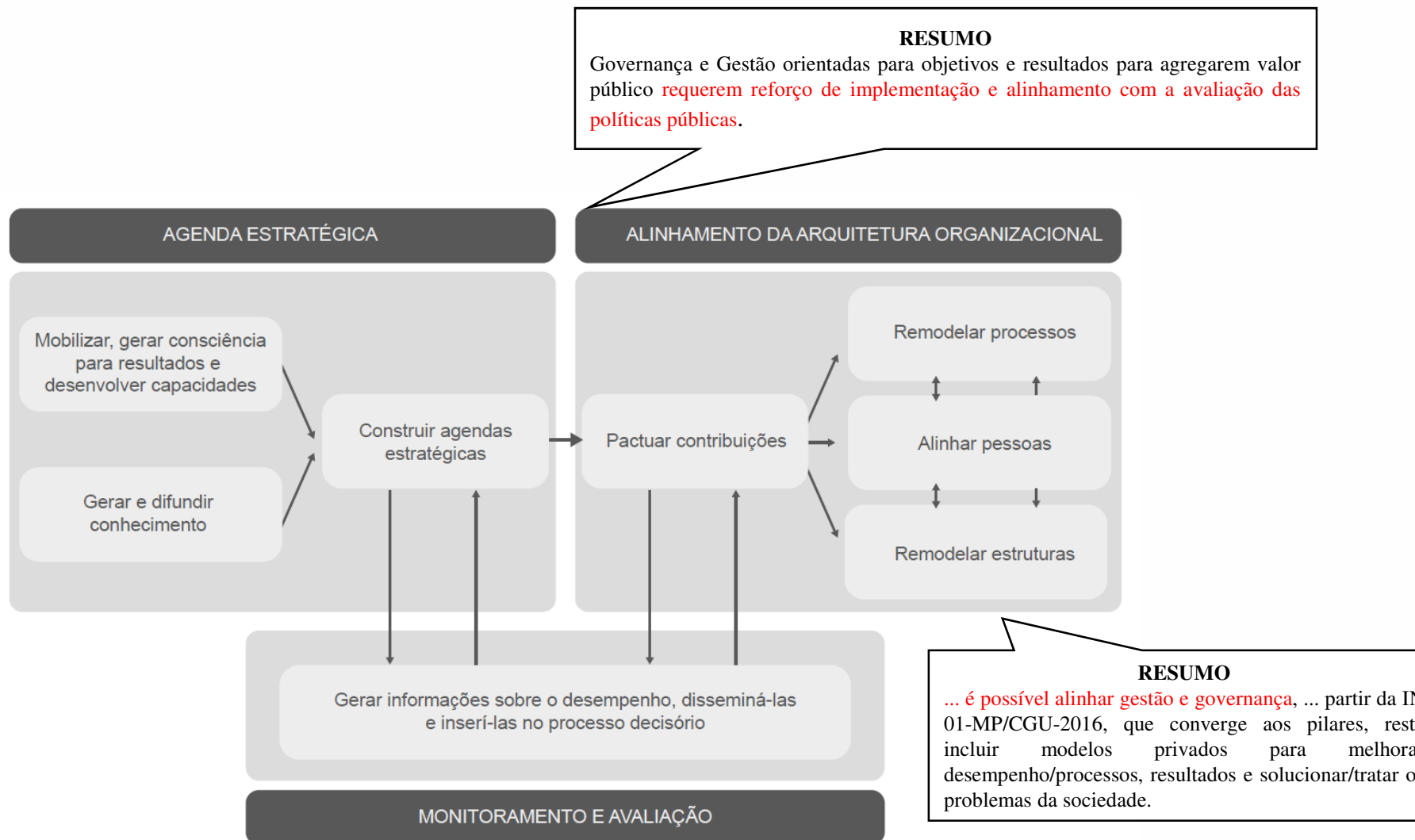




Figura 10 – Metodologia de implementação da Gestão Matricial de Resultados.



Fonte: Publix



Figura 11 – Gestão de Processos no Governo Matricial

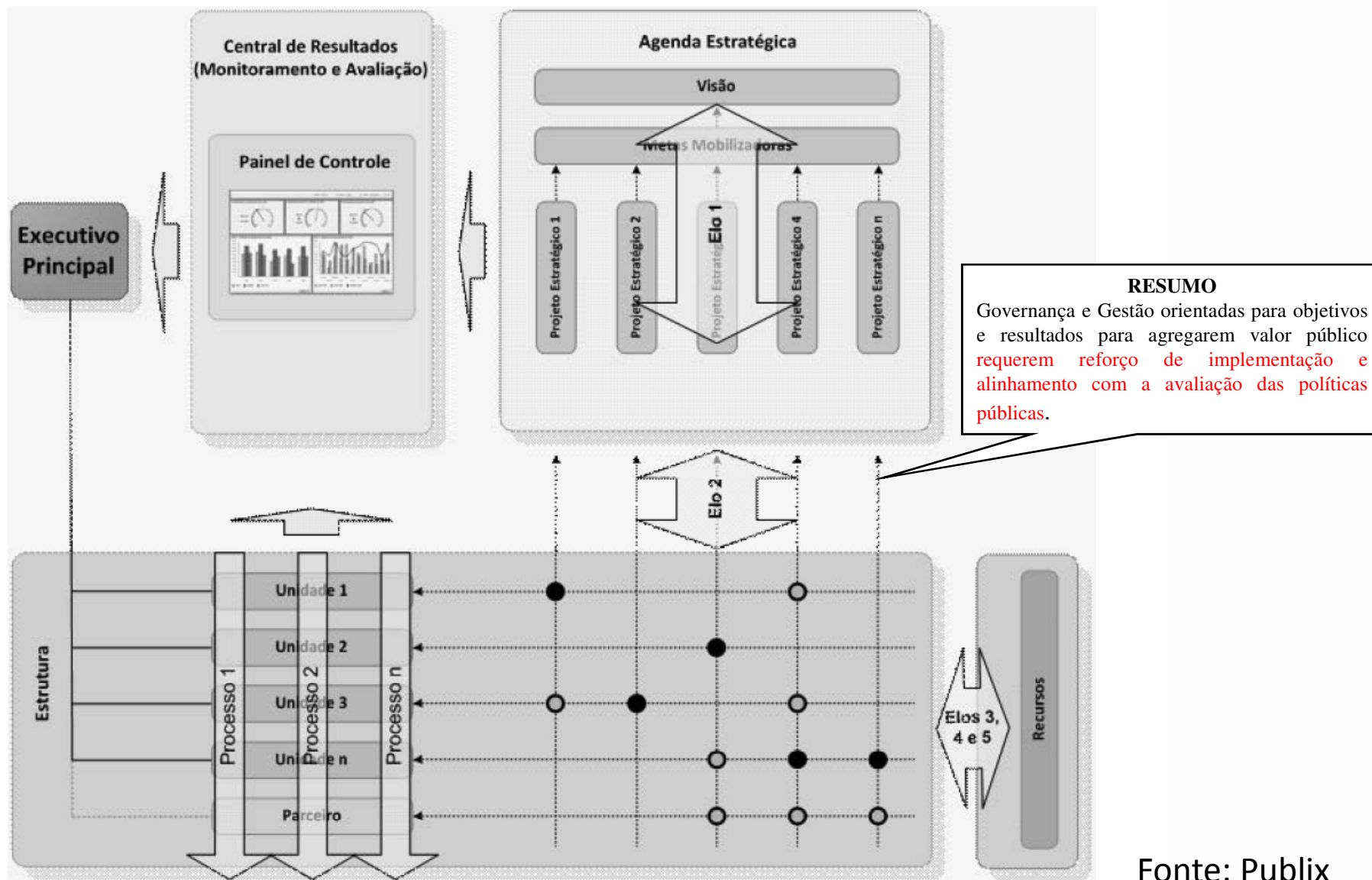
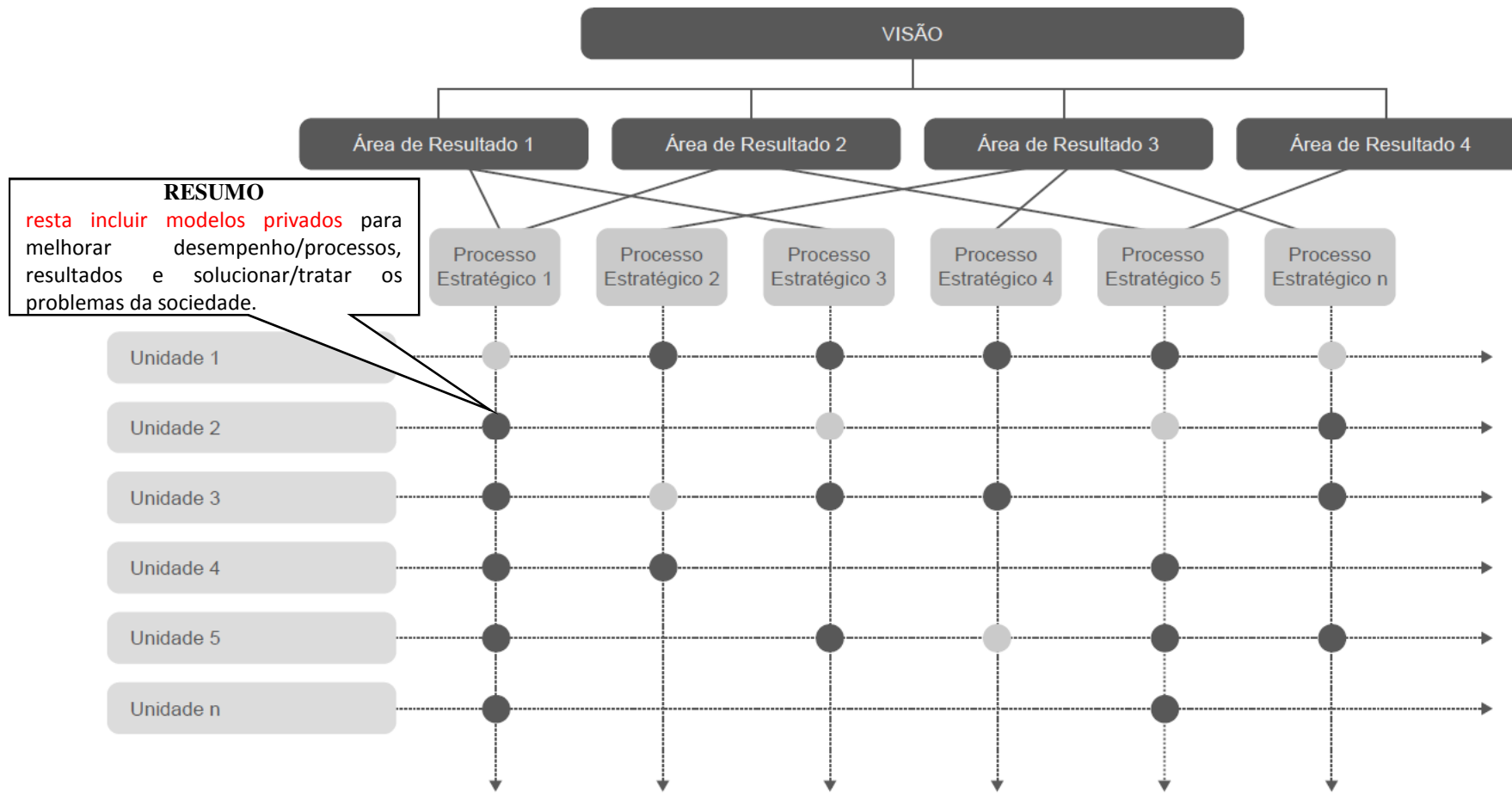




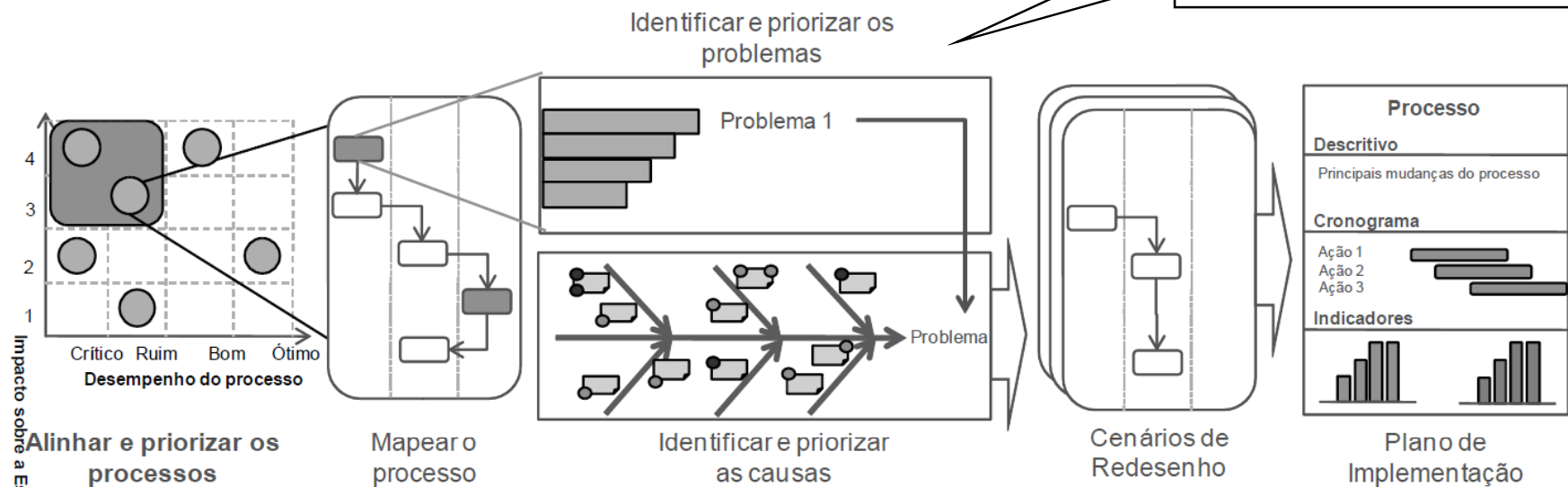
Figura 12 – Relações entre áreas de resultados, carteira de processo e estrutura implementadora



Fonte: Publix



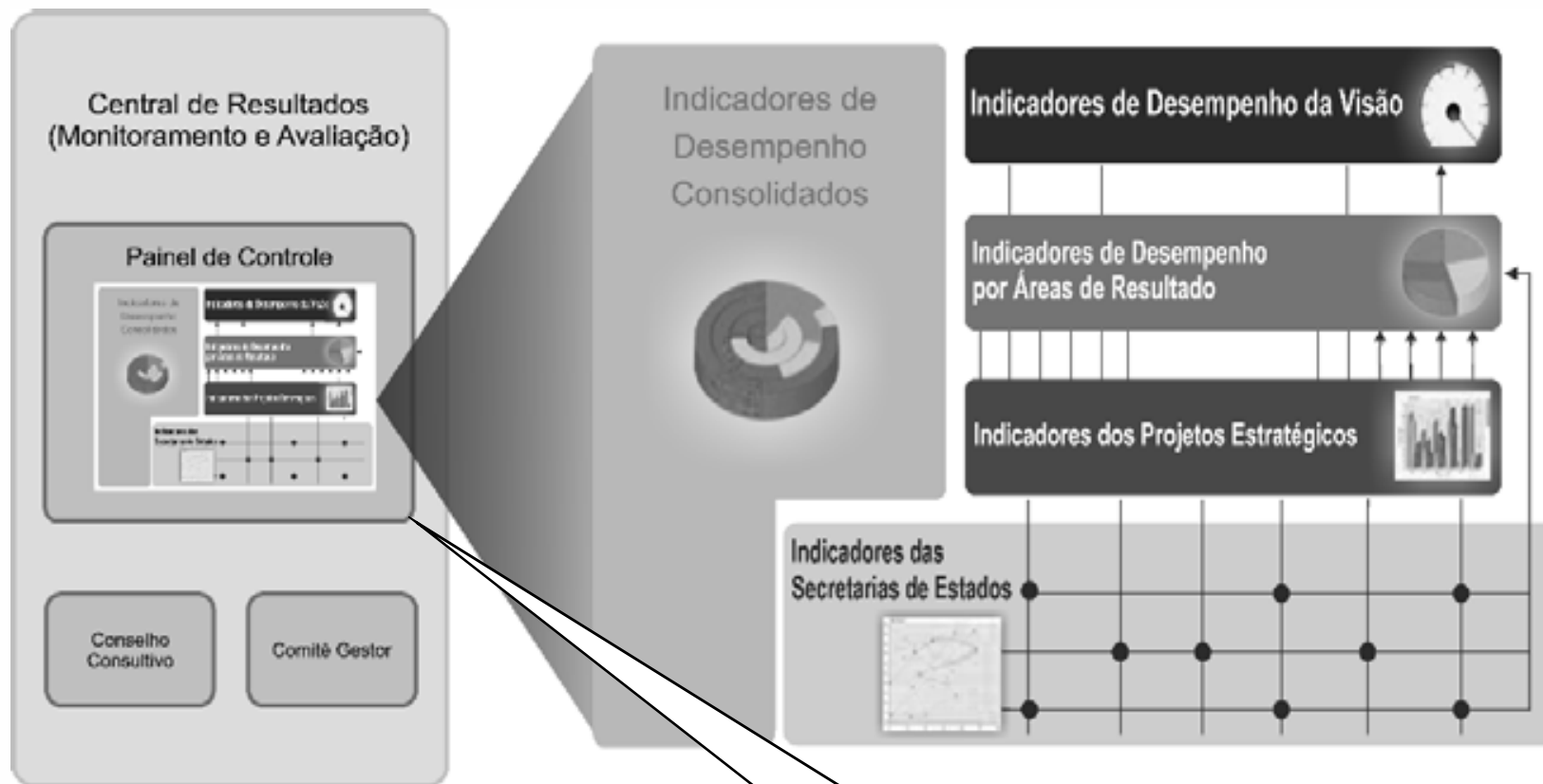
Figura 13 – Etapas da metodologia de gestão de processos



Fonte: Publix



Figura 14 – Ambiente de Sala de Situação para monitoramento de resultados

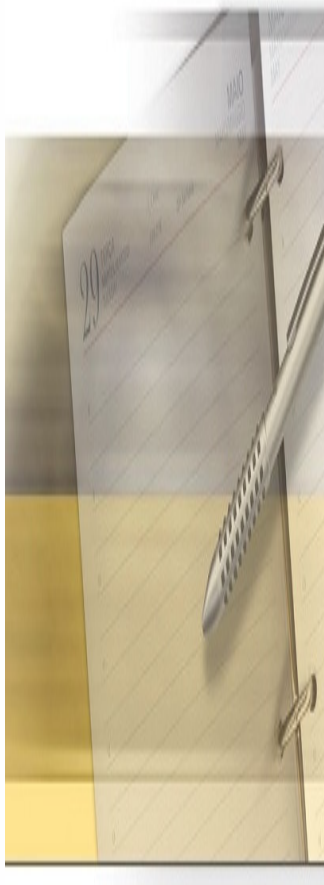


RESUMO
resta incluir modelos privados para melhorar desempenho/processos, resultados e solucionar/tratar os problemas da sociedade.



Perguntas





**“Homens e mulheres desejam fazer um bom trabalho.
Se lhes for dado o ambiente adequado, eles o farão.”**

(Bill Hewlett, fundador da HP)

Obrigado!
Até a próxima!

2020-7270
fabiano.castro@cgu.gov.br