

# Ementário de Gestão Pública

## Ementário de Gestão Pública nº 2.399

 EMENTARIOGP / 06/11/2020 / BOLETIM

### Normativos

**CORONAVÍRUS e TRABALHO PRESENCIAL.** INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP/ME Nº 109, DE 29 DE OUTUBRO DE 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial.

**SEGURANÇA DO TRABALHO.** PORTARIA SEPT/ME Nº 22.677, DE 22 DE OUTUBRO DE 2020. Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 31 – Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária, Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura

**PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR e LAVAGEM DE CAPITALS.** INSTRUÇÃO NORMATIVA PREVIC Nº 34, DE 28 DE OUTUBRO DE 2020. Dispõe sobre a política, os procedimentos e os controles internos a serem adotados pelas entidades fechadas de previdência complementar visando à prevenção da utilização do regime para a prática dos crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores, de que trata a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, e de financiamento do terrorismo, previsto na Lei nº 13.260, de 16 de março de 2016, observando também aos dispositivos da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados.

**SEGUROS e PROCESSO ADMINISTRATIVO SANCIONADOR.** RESOLUÇÃO CNSP Nº 393, DE 30 DE OUTUBRO DE 2020. Dispõe sobre sanções administrativas no âmbito das atividades de seguro, cosseguro, resseguro, retrocessão, capitalização, previdência complementar aberta, de intermediação e auditoria independente; disciplina o inquérito administrativo, o termo de compromisso de ajustamento de conduta e o processo administrativo sancionador no âmbito da Superintendência de Seguros Privados. Supon das entidades autorreguladoras do mercado de corretagem e de

Privados – Susep das entidades autorreguladoras do mercado de corretagem e de outras providências.

**NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE.** NBC CTO 04 (R1), DE 22 DE OUTUBRO DE 2020. Altera o CTO 04 que dispõe sobre orientação aos auditores independentes para o trabalho de Asseguração Razoável sobre a estrutura (desenho, implementação e eficácia operacional) de controles internos das operações de cessão de créditos das instituições participantes da C3 Registradora, de acordo com a NBC TO 3000, para atendimento ao previsto no Regulamento Operacional – C3 Registradora, aprovado pelo Banco Central do Brasil (Comunicado DC/DEBAN nº 31.059/2017) e documentos correlatos, incluindo o Manual de Operações – C3 Registradora, NBC TSP 27, DE 22 DE OUTUBRO DE 2020. Aprova a NBC TSP 27 – Informações por Segmento, NBC TSP 28, DE 22 DE OUTUBRO DE 2020. Aprova a NBC TSP 28 – Divulgação de Informação Financeira do Setor Governo Geral e NBC TSP 29, DE 22 DE OUTUBRO DE 2020. Aprova a NBC TSP 29 – Benefícios Sociais.

**TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS e PADRONIZAÇÃO.** RESOLUÇÃO SUDAM Nº 220, DE 16 DE OUTUBRO DE 2020.

## EGP Entrevista

Desenvolvimento e cooperação.

Caríssimos leitores, a conjugação de tais conceitos com os mecanismos de liderança, estratégia e controle que formam o núcleo do conceito de Governança que adotamos pode ser uma das chaves para o aperfeiçoamento da gestão pública. Não por acaso, meu amigo e minha amiga, que o tema está em pauta ao pensarmos, por exemplo, na acessão, em curso, do Brasil à Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Sobre esses – e muitos mais – temas nosso prezado Eduardo Paracêncio conversou com Patrícia Becker, profissional de escol que nos concedeu brilhante entrevista. Confirmam!

**Eduardo Paracêncio.** Nos últimos anos, temos observado que a Governança

**Eduardo Paracencio – NOS ÚLTIMOS ANOS, TEMOS OBSERVADO QUE A GOVERNANÇA PÚBLICA TEM GANHADO DESTAQUE EM DIVERSOS PAÍSES. NA SUA VISÃO, O QUE É A GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO?**

**Patrícia Becker** – A Governança Pública é o tema da vez. E está conectada aos novos arranjos em formação visando atender aos novos tempos e contextos que são marcados por pluralismo e complexidade para geração de valor público. A geração e valor público se dá a partir de múltiplos atores que atuam de forma conjunta e integrada, expandindo as fronteiras organizacionais. As crescentes e complexas demandas advindas da sociedade não podem mais ser tratadas por um único agente e nem de forma linear. Nesse sentido, a governança pública se torna fundamental para “orquestrar” uma rede de atores multi e pluri-institucionais (públicos e privados) que se unem porque compartilham de objetivos comuns, ou seja, o endereçamento de problemas públicos com a busca de soluções conjuntas para problemas complexos que assolam as sociedades no mundo contemporâneo.

**EP – Por que a colaboração ganhou tanta importância na gestão das organizações hoje?**

**PB** – Quando os problemas se tornam mais complexos e as demandas cada vez maiores, é praticamente impossível endereçar essas questões no limite das fronteiras organizacionais. Além disso, este tipo de articulação é uma forma de trabalhar questões políticas complexas, abrindo possibilidades para a identificação rápida de problemas e oportunidades para o endereçamento de respostas. Permite ainda a agregação de informações e conhecimentos que qualificam as escolhas realizadas, além de abrir maior espaço para a construção de consensos ou minimização de conflitos. Por fim, acrescentam que elas levam à diminuição de resistências, promovem o sentimento de corresponsabilidade e copropriedade, uma vez que os atores afetados são também envolvidos.

Além disso, a colaboração também permite ganhos como o compartilhamento de riscos e recursos, acesso rápido e efetivo às competências não instaladas na organização, flexibilidade, ganhos de escala, especialização ou escopo.

**EP – Qual a importância da liderança para a Governança Colaborativa?**

**PB** – Atuar em rede demanda algumas mudanças em nível estrutural, de gestão e de

competências. Esse modelo de atuação requer novas competências organizacionais e individuais.

A liderança é entendida como um elemento-chave para a governança colaborativa e em todos os momentos da formação e do relacionamento em rede. Essa questão se torna ainda mais crítica uma vez que os relacionamentos horizontais não implicam dizer que os atores são iguais em termos de autoridade e/ou alocação de recursos. Além disso, por se tratar de um relacionamento interorganizacional que não se assenta em mecanismos de controle hierárquicos ou de mercado, o exercício da liderança em uma rede requer competências diferenciadas. A liderança não é capaz de impor sanções formais e não há comando por decreto.

Essa liderança, em geral, possui as seguintes atribuições: facilitar a comunicação entre os diferentes níveis, organizar reuniões e fóruns, coordenar o fluxo de informação, identificar pessoas-chave na sua instituição, entre outras. A liderança deve possuir poder e posição legitimada para propor uma abordagem participativa, se consubstanciar em um centro de informações cruciais e ajudar na construção e manutenção de relacionamentos. É fundamental que a liderança seja um “construtor de capacidade colaborativa”. Trata-se de alguém que, por autoridade legal, reconhecimento das suas expertises, pela reputação de ser um mediador honesto, ou pela combinação dos três elementos, é designado para resolver problemas na rede. Essa atuação foca no engajamento e mobilização de esforços para garantir que o conhecimento circule na rede visando a construção de uma capacidade colaborativa sustentável. É essa capacidade colaborativa que virá auxiliar na definição de soluções para problemas complexos. Essa liderança, que pode ser um indivíduo ou uma organização, tem impacto no funcionamento e nos resultados da rede.

A liderança é fator crítico para o desempenho de redes interorganizacionais no setor público. Nesse contexto, o líder tem o papel estratégico de influenciar e mobilizar os diversos atores da rede em prol do objetivo comum proposto, a despeito, ou melhor, em paralelo, às agendas individuais. Para tanto, esse líder deve garantir a criação de sentido e propósito e promover esse alinhamento. Esse papel requer competências muitas vezes já presentes nas lideranças de organizações hierárquicas, mas também requer competências adicionais para liderar nesse contexto.

**EP – A governança colaborativa, embora frequentemente celebrada como a forma ideal para se processar a complexidade dos problemas públicos**

**contemporâneos, não é algo simples de se implementar. Quais os principais desafios para a implementação de uma gestão pública colaborativa no Brasil?**

**PB** – Apesar dos grandes méritos destes arranjos colaborativos ainda são muitos os desafios a serem enfrentados, prova disto é o número ainda significativo de rupturas das redes e o não alcance dos resultados almejados.

Muitos afirmam que um aspecto relevante a ser observado para que as taxas de sucesso se ampliem é a forma de se governar tais redes. Neste sentido, o debate sobre a governança vem adquirindo uma importância singular, tanto na literatura quanto nos debates dos gestores públicos.

Esses desafios, em geral, estão relacionados à falta de sinergia em termos estratégicos, dificuldades relacionadas aos processos de decisão, falta de confiança, inabilidade de gerenciar conflitos, falta de processos interorganizacionais de troca adequados, ausência de mecanismos de gestão e governança alinhados ao arranjo, entre outros. Além disso, redes direcionadas a objetivos devem de alguma forma ser governadas para garantir uma ação coordenada para atingir seus objetivos. Nesse sentido, a governança da rede atua na tentativa de promover o alcance desses objetivos.

Todos os elementos elencados apontam para particularidades das redes que, portanto, demandam estruturas e processos gerenciais específicos para esse tipo de arranjo. Dessa forma, a estruturação de arranjos colaborativos não necessariamente garante o atingimento dos objetivos propostos com esse movimento. É preciso estar atento e preparado para mudanças em alguns elementos no âmbito das organizações e das interações, de forma a promover adequações que garantam o sucesso desse modelo que traz algumas mudanças de paradigmas em sua forma de atuação.

Nesse sentido, apesar do crescente aumento da utilização de redes interorganizacionais no setor público, ainda são tímidas as análises em relação às adequações das organizações públicas face a essa nova forma de atuar. Nota-se uma dicotomia entre os benefícios desse arranjo e as competências organizacionais e individuais instaladas para operar nesse novo contexto.

**EP – A pandemia de covid-19 mostrou que organizações públicas e privadas não são capazes de gerenciar sozinhas crises e problemas públicos complexos. Na sua**

## **visão, quais serão os principais impactos da atual crise na gestão pública brasileira?**

**PB** – A velha máxima de que em toda crise existe oportunidade e que na crise mudamos, nos reinventamos diz muito acerca do momento que estamos passando. E mostrou que é possível inovar e gerar valor público, seja otimizando recursos ou aumentando qualidade dos serviços prestados, atuando de forma colaborativa. Em momentos de crise, de incerteza, de complexidade, somos desafiados a pensar e atuar de forma diferente. E pandemia do Covid-19 mostrou isso na prática. Podemos citar casos interessantes de Governos Estaduais comprando EPI's para municípios do Estado, Estados fazendo compras de medicamentos de forma compartilhada via Consórcios Interestaduais, organizações e indivíduos do setor privado atuando em conjunto com o setor público e em prol da sociedade no enfrentamento da crise. Esses são apenas alguns exemplos de atuações colaborativas que permitiram o alcance de resultados significativos durante a pandemia. Todos com um só foco, o enfrentamento da crise e assistência à população. O que não podemos é retroceder nessas ações e continuar praticando pois são ações ganha-ganha.

## **EP – Como tem sido a sua experiência em ministrar cursos e eventos durante a atual pandemia? O ensino híbrido é uma tendência que veio para ficar na educação corporativa?**

**PB** – No início da pandemia as pessoas e as organizações ficaram um pouco paralisadas. Talvez acreditando que seria algo rápido e passageiro. Com a prolongação da quarentena e com tantas dúvidas e incertezas, aos poucos foram aderindo ao formato online. Claro que alguns já haviam experimentado e sempre estiveram abertos, mas a maioria não.

Como comentado na resposta anterior, a crise trouxe inovações para todos. Em pouco tempo, pessoas e organizações tiveram que se transformar e aprender a lidar com o famoso “novo normal”. Na Fundação Dom Cabral, não foi diferente. Nos desenvolvemos e evoluímos com novas metodologias, novas tecnologias e recursos de aprendizado de modo a tornar um programa de desenvolvimento uma experiência positiva para todos.

Não tenho dúvidas de que não voltaremos ao estágio que estávamos pré-Covid. A

crise nos mostrou que podemos otimizar recursos (tempo, dinheiro, viagens), ser mais produtivos, passar mais tempo com nossas famílias e amigos. Mas ainda assim acredito que, em alguns momentos, voltaremos sim aos encontros presenciais. Na aprendizagem de adulto (andragogia), a troca, a interação é fundamental. Não que isso não possa ser reproduzido no formato online, pelo contrário. Mas acredito em formatos mais híbridos, conciliando momentos online e momentos presenciais. Mas uma coisa é fato, é preciso reaprender ao longo da vida. Outros desafios virão!

Patricia Becker é Bacharel em Administração pela UFMG. Pós graduada em Finanças (FDC). Executive MBA (FDC). Mestre em Estratégia (Governança em Relacionamentos Interorganizacionais) na PUC Minas. Program Director na Fundação Dom Cabral, atuando na estruturação e gestão de projetos de desenvolvimento organizacional e individual para grandes organizações, em especial organizações públicas. Contato: patricia.becker@fdc.org.br

## Julgados

**NÃO-SUPRESSÃO DAS LINHAS DE DEFESA. ACÓRDÃO Nº 11477/2020 – TCU – 2ª Câmara.**

b) dar ciência aos gestores (...) de que o cumprimento integral da determinação objeto desde processo independe de monitoramento realizado pelo Tribunal, pois integra suas responsabilidades, no âmbito do poder-dever de adotar as medidas necessárias para o contínuo aperfeiçoamento dos controles internos e da governança em relação à gestão de pessoal;

**REPUBLICAÇÃO DE EDITAL. ACÓRDÃO Nº 2804/2020 – TCU – Plenário.**

c) dar ciência (...), com fundamento no art. 9º, inciso I, da Resolução-TCU 315/2020, sobre a seguinte impropriedade, (...), para que sejam adotadas medidas internas com vistas à prevenção de outras ocorrências semelhantes: não observância do prazo mínimo de oito dias úteis entre a alteração no edital e a abertura das propostas, afrontando os termos do art. 4º, inciso V, da Lei 10.520/2002 c/c o § 4º do art. 21 da

Lei 8666/1993.

## **REJEIÇÃO SUMÁRIA DE INTENÇÃO DE RECURSO. ACÓRDÃO Nº 2731/2020 – TCU – Plenário.**

1.8.1. Dar ciência (...) sobre as seguintes impropriedades (...), para que sejam adotadas medidas internas com vistas à prevenção de outras ocorrências semelhantes:

1.8.1.1. a rejeição sumária de intenção de recurso afronta as disposições expressas nos arts. 2º, § 1º, e 4º, incisos XVIII e XX, da Lei 10.520/2002, 44 do Decreto 10.024/2019 e a jurisprudência do TCU (Acórdãos 339/2020, 694/2014 e 1.615/2013, todos do Plenário), uma vez que o registro da intenção de recurso deve atender aos requisitos de sucumbência, tempestividade, legitimidade, interesse e motivação, não podendo ter seu mérito julgado de antemão;

## **INEXEQUIBILIDADE e DILIGÊNCIA. ACÓRDÃO Nº 2731/2020 – TCU – Plenário.**

1.8.1. Dar ciência (...) sobre as seguintes impropriedades (...), para que sejam adotadas medidas internas com vistas à prevenção de outras ocorrências semelhantes: (...)

1.8.1.2. a desclassificação de proposta por inexequibilidade em face de valores de postos de vigilância inferiores ao mínimo fixado no caderno técnico de vigilância do Ministério da Economia, sem dar oportunidade à licitante de justificá-la, afronta a jurisprudência do TCU (Súmula TCU 262 e Acórdãos 3.092/2014, 2.528/2012 e 1.079/2017 e 1.620/2018, todos do Plenário) e as próprias orientações constantes do referido caderno técnico.

## **INÍCIO DA SESSÃO PÚBLICA. ACÓRDÃO Nº 11900/2020 – TCU – 1ª Câmara.**

1.6. (...) dar ciência (...) acerca da seguinte impropriedade (...), para que sejam adotadas medidas internas com vistas à prevenção de outras ocorrências semelhantes: disposição no quarto parágrafo do preâmbulo do edital, de que a sessão pública “se inicia com a fase de recebimento das Propostas e dos Documentos de Habilitação”, que não se coaduna com o disposto no caput e § 1º do art. 26 do Decreto 10.024/2019 e com o próprio preâmbulo do edital (terceiro parágrafo).

## **CORONAVÍRUS e ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA. ACÓRDÃO Nº 2837/2020 – TCU –**

Plenário. Acompanhamento com vistas a verificar a elaboração e a implementação das medidas aduaneiras e tributárias pelo governo federal em resposta à crise da covid-19.

**DÍVIDA PÚBLICA. ACÓRDÃO Nº 2838/2020 – TCU – Plenário.** Levantamento realizado no Banco Central do Brasil com o objetivo de identificar as operações e os respectivos registros, os objetivos e os custos relacionados à gestão das reservas internacionais, bem como compreender os mecanismos de impacto na dívida pública federal.

## Gestão em Gotas

# GestGov

Quantidade de insumos estimada muito inferior ao realizado (entregue)

Pedido de Repactuação – mudança de CCT

Aquisições de TIC: Cuidado nas compras de final de ano e adesões

## Notícias, Artigos, Atos e Eventos

**BOLETIM DO TCU.** Boletim de Jurisprudência nº 332.

**ESTATAIS e CONTRATAÇÃO DIRETA.** Contratação direta, sem licitação, de estatais que atuam em regime concorrencial: uma prática inconstitucional?

**AUDITORIA INTERNA.** Análise da auditoria interna aos princípios do processo de produção de informações estratégicas.

**FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL.** TCU: irregularidades que fragilizam a fiscalização do contrato.

**PERIÓDICOS.** Revista de Administração Pública, vol.54 no.5.

**PRESTAÇÃO DE CONTAS e CONTROLE EXTERNO.** O dever de prestar contas e a distribuição do ônus da prova no controle externo.

**PRINCIPAIS ASSUNTOS DE AUDITORIA.** Parágrafo de Kam: Uma Análise do Sensemaking em Práticas de Auditoria Externa.

**GESTÃO DE RISCOS e CENTRAL DE COMPRAS.** Gestão de riscos em compras públicas: um estudo na Central de Compras do Estado da Paraíba.

**GOVERNANÇA.** O processo de institucionalização do levantamento integrado de governança organizacional pública no Brasil.

**AUDITORIA e SUSTENTABILIDADE.** Auditoria em sustentabilidade na gestão pública federal.

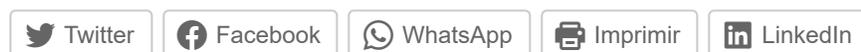
**AVERBAÇÃO.** NOTA INFORMATIVA SEI No 21335/2020/ME – Averbação do tempo de contribuição relativo à Conselho de Fiscalização Profissional. Retificação de erro material constante na Nota Informativa SEI no 9262/2020/ME e NOTA TÉCNICA SEI No 28105/2020/ME – Consulta acerca de averbação de tempo de serviço de aposentado compulsoriamente.

**ATOS DE APOSENTADORIA E PENSÃO.** NOTA TÉCNICA SEI No 39666/2020/ME – Prazo decadencial para o Tribunal de Contas da União registrar os atos de aposentadoria e pensão. Repercussão Geral como Tema 445.

**APOSENTADORIA ESPECIAL.** OFÍCIO SEI No 257368/2020/ME – Concessão de aposentadoria especial aos servidores do Departamento Penitenciário Nacional.

---

**Compartilhe isso:**



---

**Curtir isso:**

Carregando...

---

**Relacionado**

Ementário de Gestão Pública nº 2.394

Normativos ACESSO À INFORMAÇÃO. PORTARIA CGU Nº 2.348, DE 2 DE OUTUBRO DE 2020. Institui o Serviço de Informações ao Cidadão da 13/10/2020  
Em "Boletim"

Ementário de Gestão Pública nº 2.162

Normativos SUSTENTABILIDADE e GOVERNANÇA AMBIENTAL. PORTARIA CAPES Nº 130, DE 1º DE JUNHO DE 2018. Dispõe sobre a Política de 06/06/2018  
Em "Boletim"



Utilidade Pública - Novo Coronavírus  
17/03/2020  
Em "Boletim"

# ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

# AUDITORIA INTERNA

# BOLETIM DO TCU

# CENTRAL DE COMPRAS

# CONTRATAÇÃO DIRETA

# CONTROLE EXTERNO

# CORONAVÍRUS

# DILIGÊNCIA

# DÍVIDA PÚBLICA

# ESTATAIS

# FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL

# GESTÃO DE RISCOS

# GOVERNANÇA

# INEXEQUIBILIDADE

# INÍCIO DA SESSÃO PÚBLICA

# LAVAGEM DE CAPITALIS

# NÃO-SUPRESSÃO DAS LINHAS DE DEFESA

# NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE

# PADRONIZAÇÃO

# PERIÓDICOS

# PRESTAÇÃO DE CONTAS

# PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

# PRINCIPAIS ASSUNTOS DE AUDITORIA

# PROCESSO ADMINISTRATIVO SANCIONADOR

# REPUBLICAÇÃO DE EDITAL

# SEGURANÇA DO TRABALHO

# SEGUROS

ANTERIOR

Copyright © 2020 Ementário de Gestão Pública - Desenvolvido por CreativeThemes