

# **A transformação da governança na Administração Pública**

**Irene Patrícia Nohara**

Livre-Docente e Doutora em Direito do Estado  
Professora-Pesquisadora do PPGDPE do  
Mackenzie

# Governança

- o tema da governança teve como estopim o movimento de Reforma Administrativa da década de noventa no Brasil, sendo resultante dela a positivação da *eficiência*
- *Accountability*
- Modelo Gerencial – *New Public Management*

# Eficiência

- Boa Administração
- Como os princípios têm força normativa
- Colaborou para aproximar Ciência da Administração (Gestão) e Direito Administrativo

# Gestão - Direito

- Não dá para fazer gestão à margem do Direito
- Agente Público incorre em responsabilidades:
  - ADMINISTRATIVA – CIVIL – CRIMINAL

Improbidade

# Gestão

## **Sistemas de Controle:**

- Controle Interno – ex. Autotutela
- Tribunais de Contas
- Ministério Público
- Poder Judiciário
- Controle Social

# Governança Pública

- Art. 2º, II, do Decreto 9.203/2017
- conjunto de mecanismos de **liderança**, **estratégia** e **controle** postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução das políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

# Influência

## Governança Corporativa

- Organizações: contemporaneamente possuem acionistas, investidores etc. – *stakeholders*
- Na medida em que há possibilidade de conflito de interesses – acionistas e investidores x dirigentes (gestores)

# Na Administração Pública

- Onde há esse conflito de interesses – de forma mais inerente:
- Ex. nas sociedades de economia mista
- Estatais – com parte do capital aberto (formato SA).



# Governança

- *Accountability*
- *Disclosure*
- *Compliance* – Códigos de Integridade
- *Equity*

# Contexto da Positivação da Lei das Estatais

- Investigações da Lava Jato – delações
- Uso distorcido das estatais
- Acirramento dos controles

# Lei das Estatais – 13.303/2016

- Surgiu cerca de 18 anos após a EC 19 – da Reforma Administrativa
- O art. 173, § 1º - já determinava, após alteração da EC 19/98, um regime jurídico para as estatais que atuassem no domínio econômico

# Alterações

- **Governança** nas Estatais:
  - Carta Anual de Governança Corporativa
  - Comitê de Auditoria Estatutário – cálculos atuariais de fundo de pensão
  - Código de Ética c/ Canal de Denúncias
  - Inclusão da GESTÃO DE RISCOS

# Gestão de Risco

- 2009: **ISO 31.000**, norma técnica para gerenciamento de riscos.
- em 2016, da **Instrução Normativa nº 01** do Ministério do Planejamento e CGU - controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

# Gestão de Risco

- Evitar que um evento danoso
- tenha um impacto significativo no cumprimento dos objetivos visados pela gestão pública.

Prevenção – para EVITAR o acionamento das responsabilidades

# AVALIAÇÃO

duas variáveis:

- 1) as probabilidades de ocorrência** do evento: quase certo, relativamente possível e pouco provável; e
- 2) os impactos ou consequências** da ocorrência de dados eventos, que podem ser de pequenas, médias e graves consequências

# Gestão de Risco

Enfoque *contingencial* – contexto

gestão de riscos são calibradas em função do “fator humano” – BOM SENSO (razoabilidade)

que envolve intuição, *expertise* e sensibilidade para identificação de riscos mais prováveis.



# Gestão de Risco

art. 18 da IN 01/2016:

- a) **riscos operacionais:** falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- b) **riscos de imagem/reputação do órgão:** eventos que podem comprometer a confiança;
- c) **riscos legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e
- d) **riscos financeiros/orçamentários:** eventos que possam comprometer a própria execução orçamentaria, como atrasos no cronograma de licitações.

# PROCESSO

Três operações:

- 1) identificação;
- 2) avaliação do risco; e
- 3) resposta aos riscos.

# ATITUDES

- 1) a **flexibilidade**, necessária ao *trade off* próprio do planejamento e da execução da gestão de riscos;
- 2) a **transparência** quanto às análises científicas e técnicas, para que sejam compartilhadas e discutidas numa concertação interorgânica; e
- 3) a **integração coordenada** das medidas.

# Vicissitudes da Governança Pública

- Nem tudo que é adequado à iniciativa privada deve servir de espelho à AP
- Não se pode simplesmente transferir a governança corporativa para a governança pública
- Ex – **plano de negócios**: metas de expansão lucrativa (diferentemente do Estado...).

# Gestão do Judiciário

- Várias complexidades a serem ponderadas
- Marco da Reforma do Judiciário – exigências crescentes de racionalização da gestão
- Eficiência – tinha por mote central - celeridade
- CNJ – metas de desempenho
- Cuidado – efficientismo – como se a celeridade fosse um fim em si (pois se trata de valor instrumental)

# Desafios da Gestão de Pessoas

- São muitos os casos de depressão no âmbito do Poder Público - atingem o desempenho (aumentam as licenças). Clima em algumas repartições é desanimador: perda de cérebros.
- Alguns casos: falta de qualidade no relacionamento entre os servidores.
- Melhoria das atitudes: parcela significativa dos gestores públicos se preocupa muito mais em “não arranjar problemas” do que em efetivamente se esforçar em solucioná-los.

# Como melhorar:

- Envolvimento dos agentes públicos dentro de modernas práticas de gestão.
- **FOCO: indivíduo enquanto criador de valor.**
- Muitos servidores estão hoje envolvidos em atividades rotineiras e que futuramente irão ser substituídas por novas tecnologias.
- Perspectiva **humanista** no setor público.

# LIDERANÇA

- lideranças motivadoras. EXEMPLO.
- alta gestão deve dar apoio e ter um forte comprometimento
- a liderança deve transmitir esses valores



# Melhorias

- Inovação – objetivos metacontratuais das licitações.
- Avanço na tecnologia da informação – processos digitais, softwares que auxiliam (robôs).

# Relevante

- Pensar a gestão de forma a efetivamente integrar nas práticas administrativas estratégias mais eficazes para que as **aptidões** e **habilidades** dos servidores sejam mais bem aproveitadas.
- Melhor estimulados para que tirem proveito de seus anos produtivos, com envolvimento e a crença de que sua atividade funcional é relevante do ponto de vista social.

# Portanto

- Transformação da GOVERNANÇA:
- Envolve mais do que alteração legislativa, adaptações burocráticas, mas:
- introjeção desses novos valores na organização, nas práticas, com valorização humana.