

Governança nas organizações públicas O que é? Como funciona? Confunde-se com gestão?

Toda organização pública deve existir para responder às necessidades da sociedade, seja por meio dos serviços que presta ou das políticas públicas que implementa. Estruturas estatais que se distanciam dessa finalidade, tornando-se pesadas, dispendiosas, lentas e excessivamente burocráticas, não cumprem os objetivos propostos nem entregam os resultados esperados pela sociedade.

Em diversas partes do mundo, são empreendidos esforços significativos para repensar as estruturas do Estado, buscando elevar a capacidade de entrega dos serviços e políticas públicas, reduzir custos e aprimorar a gestão de riscos.

A governança pública tem exatamente esse propósito: maximizar e preservar o valor que o Estado entrega aos cidadãos que o sustentam.

Governança não se confunde com gestão. Enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora. A figura a seguir - extraída do Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU - representa essas distinções de modo resumido.



As atividades básicas na Governança são: **avaliar** (as demandas das partes interessadas e estabelecer prioridades), **direcionar** (a capacidade de realização da organização para a efetiva resolução das prioridades) e **monitorar** (a atuação da gestão para garantir que as direções estabelecidas sejam cumpridas e que os ajustes sejam realizados a tempo de evitar que os riscos impeçam ou prejudiquem a consecução dos objetivos).

Por sua vez, as atividades básicas de gestão são: **planejar** (a forma mais adequada para alcançar as diretrizes e objetivos estabelecidos); **executar** (o plano e gerar resultados de políticas e serviços); e **controlar** (os indicadores de eficácia e de eficiência e os riscos de não cumprir as metas).

De modo geral, as atividades de governança (avaliar, dirigir e monitorar) são implementadas por meio de práticas que podem ser agrupadas em três mecanismos: **liderança**, **estratégia** e **controle**. A figura abaixo esquematiza os mecanismos e práticas comuns por meio dos quais a governança exerce suas atividades:



Veja como a liderança pode realizar as atividades de governança (avaliar, dirigir e monitorar), conforme os correspondentes mecanismos e práticas (Página 2).

Auditoria no processo de Registro de Candidaturas SAU apresenta resultados preliminares e discute com gestores(as) o tratamento de oportunidades de melhoria

Prevista no Plano Anual de Auditoria (PAA) do TRE-RJ para 2024, a auditoria no processo institucional de Registro de Candidaturas entra na fase de apresentação dos resultados preliminares e discussão com gestores(as) sobre o tratamento de oportunidades de melhoria.

Na reunião, ocorrida de forma presencial no dia 6 de novembro, a SAU buscou obter informações e *insights* complementares, provenientes da experiência dos(as) gestores(as), que contribuirão para a formulação de propostas de encaminhamento.

Ainda nessa fase, nova audiência será facultada aos(as) gestores(as) para manifestações, desta vez por escrito em prazo a ser fixado.

A escolha desse processo finalístico do Tribunal como objeto de auditoria decorreu do primeiro PAA elaborado pela SAU com a adoção de metodologia baseada em riscos, conforme orientam as normas profissionais da atividade de auditoria interna.

Participaram da reunião a diretora-geral, a secretária-geral da Presidência, o secretário da Vice Presidência e Corregedoria Regional Eleitoral e outros(as) dirigentes e servidores(as) das unidades diretamente envolvidas com a gestão do processo.



PAA 2025 Em elaboração o Plano Anual de Auditoria do TRE-RJ para 2025

A SAU está elaborando o Plano Anual de Auditoria do TRE-RJ para o próximo ano (PAA 2025).

O Plano será submetido à apreciação e à aprovação do presidente do Tribunal até o dia 30 de novembro e publicado na internet até o 15º dia útil de dezembro, nos termos da Resolução TRE-RJ 1.176/2021, que estabelece as diretrizes para a realização dos serviços de auditoria interna.

O PAA 2025 deve conter, entre outras atividades, a previsão de realização das auditorias obrigatórias e ao menos uma eletiva, esta(s) escolhida(s) dentre o universo auditável, dos processos de negócio do Tribunal, com adoção de metodologia de planejamento baseada em riscos.

Entre outros critérios, a metodologia compreende a obtenção da percepção de gestores(as)-chave sobre a significância de cada processo do universo auditável em relação aos seguintes aspectos: contribuição para a imagem da organização perante o público externo; preocupação com questões de conformidade; e suscetibilidade a fraudes.

Programa de Qualidade da Auditoria Interna Autoavaliação periódica está em andamento na SAU

O Programa de Qualidade da Auditoria Interna (PQAI) do TRE-RJ, instituído em 2022, tem por objetivo promover a melhoria contínua da atividade de auditoria interna do Tribunal, viabilizando a avaliação de sua eficiência, eficácia e conformidade com as orientações mandatórias que compõem a Estrutura Internacional de Práticas Profissionais da atividade de auditoria interna.

Na **perspectiva interna**, o PQAI prevê atividades de **monitoramento contínuo** da qualidade (planejamento e supervisão dos trabalhos, obtenção de *feedback* das principais partes envolvidas e mensuração e análise de métricas de desempenho), associadas a **autoavaliações periódicas**, a cada dois anos, baseadas em modelo globalmente reconhecido, o *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*.

Já na **perspectiva externa**, prevê a realização de **avaliações independentes** sobre a qualidade da atividade de auditoria interna, pelo menos uma vez a cada cinco anos.

O PQAI também viabiliza a medição do indicador estratégico IE 30 - Taxa de auditorias que alcançaram padrão mínimo de qualidade.

Governança nas Organizações Públicas

Mecanismos e Práticas



As atividades básicas de governança (avaliar, dirigir e monitorar) são implementadas por meio de práticas que podem ser agrupadas em três mecanismos: liderança, estratégia e controle.

Para saber mais sobre como a liderança pode realizar as atividades básicas de governança, **clique no link de cada prática relacionada a seguir:**

1. Mecanismo de LIDERANÇA

1.1 Estabelecer o Modelo de Governança

- Engloba identificar instâncias internas e de apoio à governança, garantir fluxos de informações eficazes entre elas e as partes interessadas e definir de processos de trabalho e atividades relacionados à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento da organização.

1.2 Promover a Integridade

- Integridade diz respeito às ações organizacionais e ao comportamento do agente público, referindo-se à sua adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados.

1.3 Promover a Capacidade da Liderança

- É importante que todos os dirigentes públicos (e os que os assessoram) sejam nomeados mediante processos transparentes e baseados em mérito, sejam responsabilizados pelo desempenho e lhes sejam dadas oportunidades de desenvolver suas capacidades de liderança.

2. Mecanismo de ESTRATÉGIA

2.1 Gerir Riscos

- O gerenciamento de riscos deve ser integrado ao planejamento estratégico e à definição dos objetivos de negócios, cabendo à liderança definir diretrizes e aprovar a estrutura de gestão de riscos, delegando a sua implantação para a gestão e assumindo o papel de supervisão.

2.2 Estabelecer a Estratégia

- Estratégia não é sinônimo de visão, missão, objetivos, prioridades e planos, e sim o resultado das escolhas da liderança feitas com o objetivo de criar e maximizar valor a longo prazo para as partes interessadas.

2.3 Promover a Gestão Estratégica

- Envolve a comunicação eficaz da estratégia, o seu desdobramento nas diversas unidades organizacionais, a definição de objetivos, indicadores e metas, a sua execução e monitoramento e eventuais ajustes no planejamento.

2.4 Monitorar o Alcance dos Resultados Organizacionais

- Permite à liderança verificar se os objetivos estabelecidos estão sendo adequados ao atendimento das necessidades das partes interessadas (relevância da organização), sendo atingidos com eficácia, eficiência, efetividade, economicidade e impacto.

2.5 Monitorar o Desempenho das Funções de Gestão

- A liderança é responsável por monitorar o desempenho das funções de gestão e informar as partes interessadas acerca do desempenho organizacional. Para isso, recebe relatórios da gestão em sua atividade de “controlar”.

3. Mecanismo de CONTROLE

3.1 Promover a Transparência

- Acesso à informação é um direito fundamental do cidadão. A prática implica assegurar a transparência ativa e passiva às partes interessadas, aderir ao princípio de dados abertos e outras ações.

3.2 Garantir a Accountability

- A liderança é responsável por garantir que a implementação do modelo de governança pública inclua mecanismos de *accountability* (prestação de contas e responsabilização).

3.3 Avaliar a Satisfação das Partes Interessadas

- Esta prática implica realizar pesquisas para medir a satisfação dos(as) usuários(as) dos serviços, implementar melhorias com base no *feedback* das partes interessadas, manter diálogo contínuo para atender às expectativas da sociedade.

3.4 Assegurar a Efetividade da Auditoria Interna

- A atividade de auditoria presta serviços de avaliação e consultoria para apoiar a liderança na sua responsabilidade de supervisionar a gestão. Agrega valor quando oferece maneiras de aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles.

- Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União (3ª Edição, 2020)
- A Resolução TRE-RJ 1.119/2019 dispõe sobre o Sistema de Governança e Gestão do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro.

Trabalhos em andamento na SAU

- Avaliação das Contas Anuais (exercício de 2024)**, em fase de execução (Seaufi, Seauli, Seaupe);
- Avaliação do Cumprimento da Obrigação de Prestar Contas (exercício de 2024)**: em fase de execução (Seaufi);
- Avaliação do Processo de Registro de Candidaturas**: em fase de comunicação dos resultados (Seaufi);
- Consultoria no Projeto de Implantação do Programa de Integridade**: em fase de execução (SAU, Assessoria Técnica);
- Atividades de monitoramento**: 6, conforme novo procedimento instituído pela Portaria SAU 2/2023 (Seaufi, Seauli, Seaupe e Seaufi);
- Exames de Atos de Pessoal**: em outubro, 4 atos de concessão de aposentadoria emitidos pelo TRE-RJ (Seaupe);
- Elaboração de procedimentos e diretrizes operacionais para as principais etapas dos trabalhos de auditoria**: em execução (Assessoria Técnica);
- Plano consolidado de tratamento de recomendações pendentes de implementação**: em fase de análise complementar de evidências apresentadas pelas áreas auditadas (Assessoria Técnica, Seauli e Seaupe);
- Autoavaliação periódica de qualidade da atividade de auditoria interna com IA-CM**: em execução (Seaupe, Seauli).

Responsável: Carlos Eduardo de Queiroz Pereira
Secretário de Auditoria Interna da Presidência