

OF. 12

Governança Orçamentária

PLANEJAMENTO

ORÇAMENTO

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

CONTABILIDADE

CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

CONTROLE

Oficina: Governança Orçamentária

Prof. Welles Matias de Abreu

- Pós-doutor em Administração pela FGV
- Doutor e Mestre em Administração pela UnB
- Professor da ENAP, da ABOP e do IBMEC
- Experiência Executiva no Governo Federal

→ Áreas de Atuação:



Governança = Ética antes de tudo!

- “Ética” vem do grego ethos e significa caráter, comportamento
- Sem ética → Não há confiança (sinal de governança deficiente)
- As **boas práticas de governança** são fundamentais para evitar os **desvios comportamentais** e suas consequências danosas. A **Governança** estabelece as bases para a **Confiança**!

Governança Pública

é “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão”
(Decreto nº 9.203/2017)

GESTÃO

Nota

Governança (Direção): Define o que deve ser feito. Foco em Liderança, Estratégia e Controle.

Gestão (Execução): Planeja e executa. Foco em implementação, eficiência administrativa e conformidade.

**Valor
Público**

LIDERANÇA
Pessoas e
Modelos

CONTROLE
Riscos e
Accountability

ESTRATÉGIA
Metas e
Alinhamento

Governança Pública → Valor Público

O conceito de **valor público** é o equivalente ao “lucro” para o setor público.

Enquanto nas empresas privadas o sucesso é medido pelo retorno financeiro aos acionistas, no setor público o sucesso é medido pelo **valor que o governo ou as organizações sociais geram para a sociedade.**

Para Moore (em *Creating Public Value: Strategic Management in Government* de 1995), valor público precisa equilibrar os seguintes três elementos:

- **Valor Substantivo:** A entrega é realmente importante e valiosa para os cidadãos? (Exemplo: Redução da criminalidade e melhoria na educação)
- **Legitimidade e Apoio:** Existe suporte político, jurídico e social para essa ação?
- **Capacidade Operacional:** A organização tem recursos, tecnologia e pessoal para tirar a ideia do papel?

Orçamento Público

O orçamento não é apenas uma contabilização de recursos financeiros, mas sim uma expressão governamental que deve ter como base a vontade da sociedade sob o ponto de vista máximo do interesse público



Nota

Sem orçamento, a governança é apenas uma carta de intenções.

Sem governança, o orçamento é um desperdício de recurso.

Interação entre Governança e Orçamento



Governança Orçamentária Pública no Brasil

Histórico

Anos
1980

Orçamento
Participativo

Anos
2000

Fortalecimento
Governança

Anos
2020

egov - Brasil
Participativo

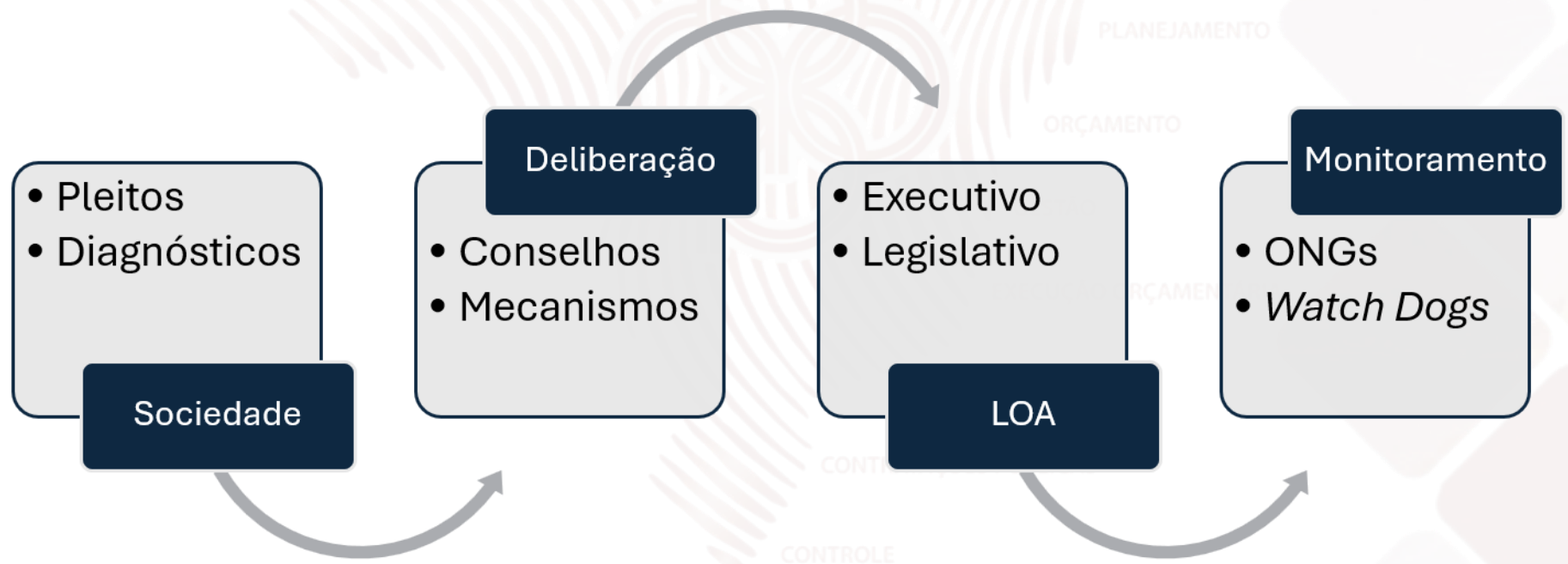
Nota

Fortalecimento: Lei de Acesso à Informação (LAI); Lei de Responsabilidade Fiscal; Política de Dados Abertos.

Impacto: Governos participativos tendem a ter maior legitimidade e autonomia fiscal.

Governança Pública no Brasil

Visão do Processo Participativo



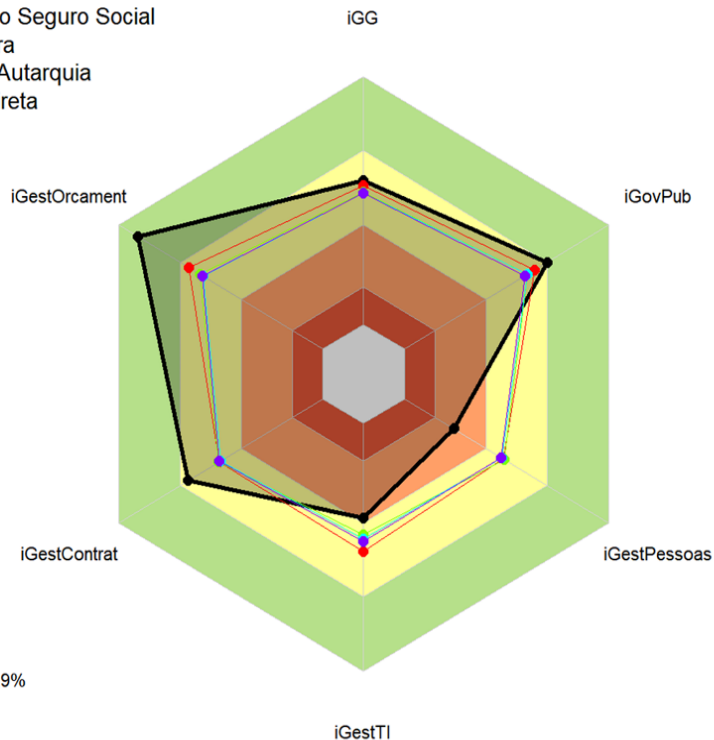
Exemplo de Avaliação de Governança TCU

Indicador: iGG - Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas

iESGo2024 - Governança Pública Organizacional

Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas

- Instituto Nacional do Seguro Social
- Área temática: Outra
- Natureza Jurídica: Autarquia
- Administração: Indireta
- Poder: Executivo



Crítérios:

- **iGG** - Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
- **iGovPub** - Índice de Governança Pública Organizacional
- **iGestPessoas** - Índice de Gestão de Pessoas
- **iGestTI** - Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação
- **iGestContrat** - Índice de Gestão de Contratações
- **iGestOrcament** - Índice de Gestão Orçamentária

Objetivo:

Identificar gargalos na capacidade de entrega e eficiência.

Aplicação:

Uma boa governança orçamentária exige avaliação ex-post (saber se o gasto gerou confiança, resultados, serviços e X esperados) para checar a entrega de valor público para a sociedade.

Fonte: [TCU](#)

Considerações Finais

Governança é Cidadão no Centro → Transparência e Participação



Transparência

Não basta publicar dados;
a informação deve ser
compreensível
(Linguagem Simples) para
permitir o controle social.



Participação

Do Orçamento
Participativo tradicional
às novas ferramentas
digitais de consulta.



Confiança

Quando o cidadão
entende como o recurso é
usado, a legitimidade do
Estado aumenta.

**Accountability é prestar contas de forma que a sociedade entenda as decisões tomadas.*



ATIVIDADE PRÁTICA

Da Teoria à Prática: O Jogo da Alocação

Objetivo: Simular o processo decisório de um Comitê de Governança.

Cenário

O Ministério que você trabalha tem R\$ 100 mi livre para alocação, porém tem 3 projetos estratégicos concorrendo a esse recurso:

MODERNIZAÇÃO DIGITAL CRÍTICA [R\$ 60mi]

Atualizar sistemas antigos com risco de colapso. (Foco: Segurança/Risco).

EXPANSÃO DO ATENDIMENTO PRESENCIAL [R\$ 50mi]

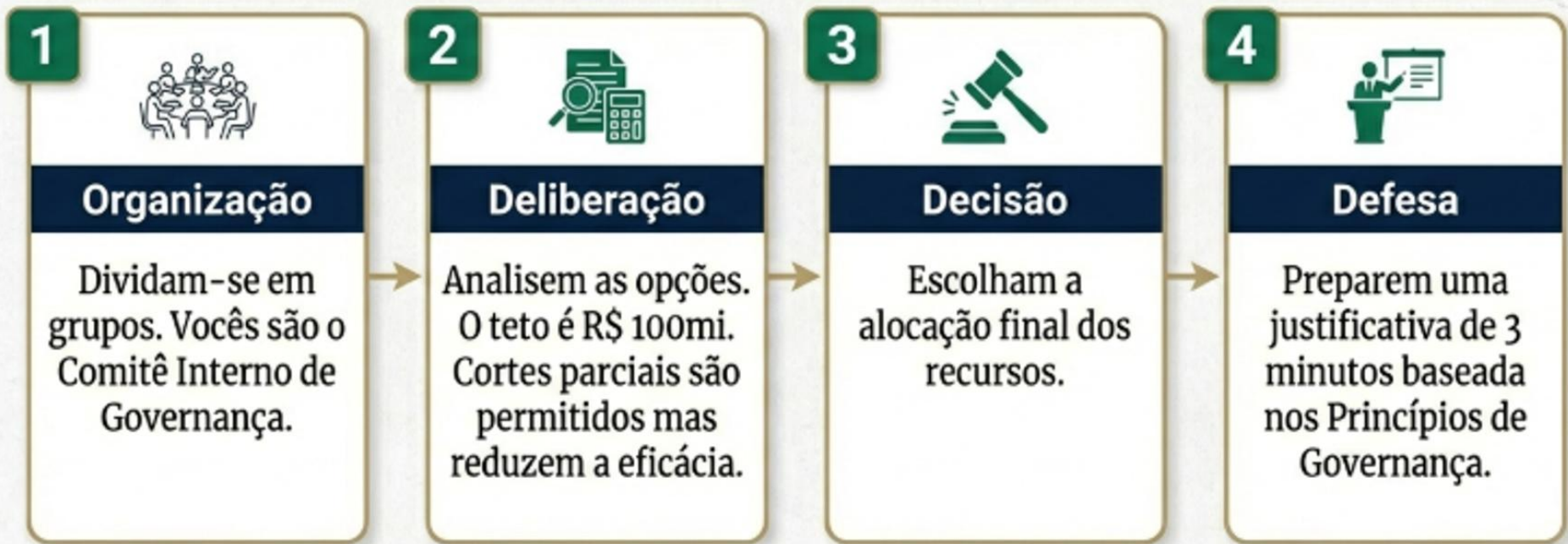
Abrir postos em áreas remotas. (Foco: Social/Visibilidade).

CAPACITAÇÃO EM NOVA GESTÃO [R\$ 40mi]

Treinar servidores na nova Lei Geral. (Foco: Longo Prazo/Pessoas).

Instrução

Siga o processo abaixo:



Contexto

Pontos Relevantes:

Lembrem-se das restrições reais:

- **Escassez:** Todo “sim” para um projeto é um “não” para outro (Custo de Oportunidade).
- **Rigidez:** Não é possível “criar” dinheiro novo além do teto de R\$ 100mi.
- **Eficiência:** Cortes lineares (tirar um pouco de tudo) podem inviabilizar todos os projetos. É melhor priorizar do que pulverizar.



Critérios

Use os princípios abaixo (Dec. 9.203/2017) para justificar a escolha:

Capacidade de Resposta

A decisão atende às necessidades urgentes do cidadão?

Integridade e Confiabilidade

A decisão mitiga riscos (ex: colapso) e segue as normas?

Estratégia

A decisão olha para o futuro ou apenas apaga incêndios?

Agenda

10h20-10h40



Introdução e Divisão dos Grupos.

10h40-11h10



Trabalho em Grupo
(Deliberação e Consenso).

11h10-11h30



Plenária - Apresentação das
Decisões (3 min por grupo).

11h30-12h00



Debate Aberto e Fechamento
do Instrutor.

Debate



Por que grupos diferentes
priorizaram projetos
diferentes?



Como lidaram com a tensão
entre o '**Urgente**' (Sistemas)
e o '**Importante**'
(Capacitação)?



Optaram por fazer um
projeto **bem feito** ou dois
'**mais ou menos**'? Por quê?



Como **comunicar essa**
decisão difícil à sociedade
de forma transparente?

Conclusão

Orçamento é Política: Cada número é uma escolha de valores.

Governança é Método: A governança nos ajuda a decidir onde aplicar recursos escassos para gerar valor.

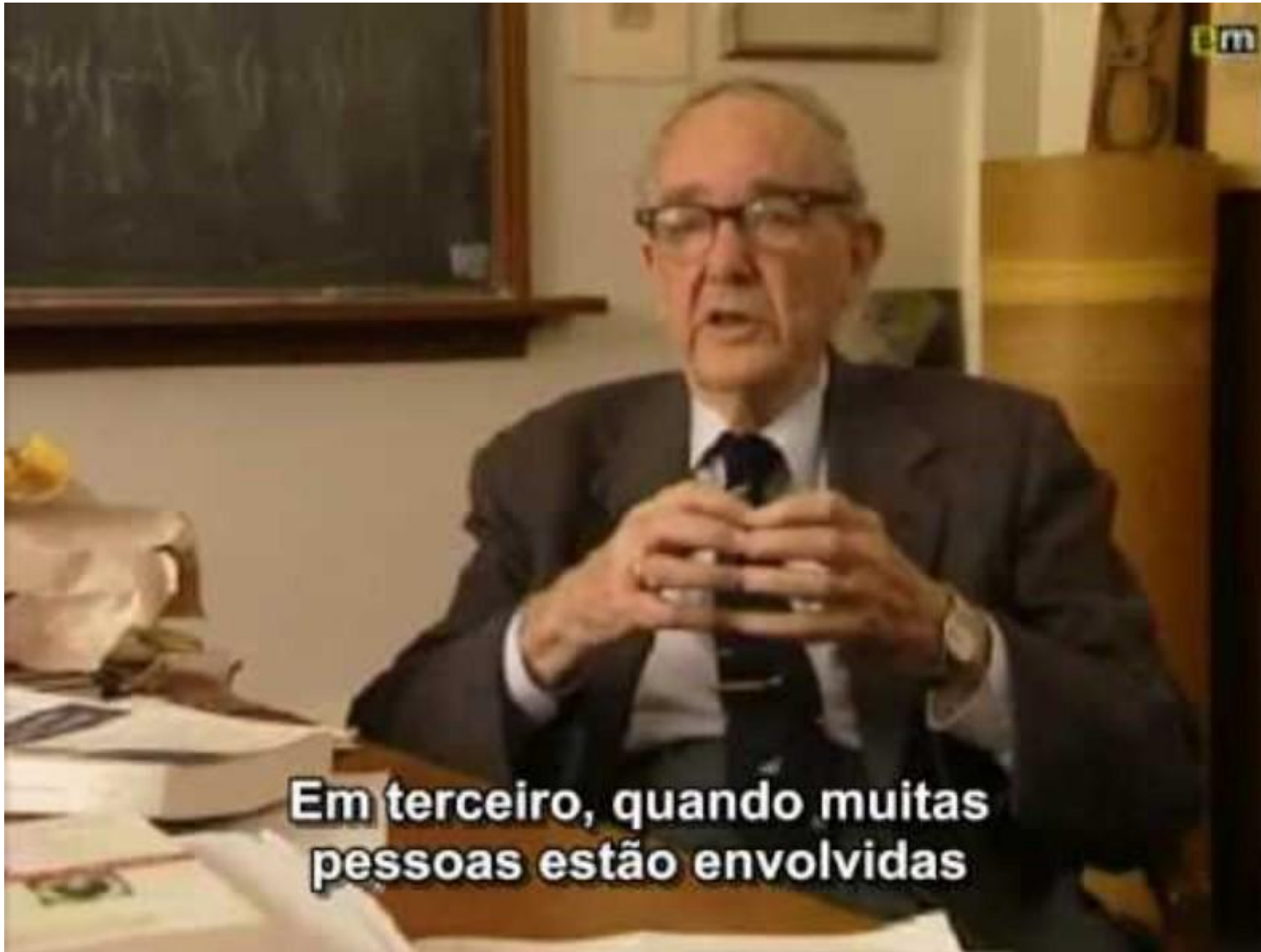
O Nosso Papel: Navegar restrições com integridade para transformar impostos em dignidade.



CONTROLE

Leituras Recomendadas: Guia da Política de Governança Pública (Casa Civil)

Reflexão sobre Racionalidade Limitada



Hebert Simon
(1916-2001)
Nobel 1978