

Governança, transparência e accountability de gastos em organizações públicas e privadas. Como priorizar alocação de recursos no que realmente importa?

Marcio Lima Medeiros¹

RESUMO

Este artigo visa destacar a importância da governança, transparência e *accountability* de gastos em organizações do setor público e privado, visando refletir sobre “como priorizar a alocação de recurso no que realmente importa?” O artigo desloca o debate de controle de eficiência dos gastos para reflexão sobre a qualidade, efetividade e alinhamento de gastos ao propósito das instituições. Nesse viés a transparência, prestação de contas, responsabilização, inovação e propósito são ingredientes fundamentais para promover uma mudança de pensamento na priorização das escolhas.

Palavras-chave: Governança, *Accountability*, Transparência, Indicadores de Efetividade, Prestação de Contas, Qualidade dos gastos, Inovação e Propósito.

A sociedade atual da era do conhecimento demanda cada vez mais governança, transparência e *accountability* de gastos, seja em organizações do setor público ou privado. Todo cidadão ou cliente requer uma prestação de serviço ou oferta de produtos com respeito a padrões mínimos de qualidade, celeridade, rastreabilidade e acessibilidade sobre informações do propósito da entidade que fornece o produto ou serviço. No atual estágio, a oferta de produtos ou serviços deve incorporar constante inovação e aderência ao mundo “mobile”, ou seja, não há espaço para inércia ou acomodação em razão de uma modernidade líquida oriunda de uma sociedade em constante movimento.

O conceito de governança de gastos expressa como é realizada a priorização, gestão e a avaliação dos gastos como um todo, ou seja, com base em que parâmetros os tomadores de decisão escolhem a melhor cesta de alocação de recursos ou o que deve ser priorizado? Entretanto, percebo que grande parte dos debates em aprimorar a governança dos gastos concentram-se em aprimorar a eficiência e controle dos gastos, o que obviamente é importante, mas há uma lacuna preenchida por poucos debates sobre qualidade, efetividade e alinhamento de gastos ao propósito das instituições. Já

¹ Márcio Lima Medeiros é Diretor de Administração do Fundo de Pensão dos Servidores Federais do Poder Judiciário da União, Ministério Público da União e Conselho Nacional do Ministério Público. Atua também como palestrante, instrutor e consultor de gestão, planejamento e governança das corporações.

o conceito de *accountability* preenche a obrigação de prestar contas e remete à transparência e responsabilização do alto escalão.

O que fazer para aprimorar governança e assegurar *accountability* no ambiente de compras públicas ou privadas? Como priorizar a alocação de recurso no que realmente importa? Como pôr foco em gastos que promovam resultados efetivos para o cidadão-cliente? Certamente a transparência e inovação deverão ser incorporados, mas serão insuficientes se não estiverem acompanhados de um acordo de resultados baseados no propósito da entidade. A materialização desse acordo deve ser por meio de um sistema de monitoramento com indicadores de efetividade que facilitem o gerenciamento de desempenho e permitam avaliar se houve alteração da situação existente e avaliação se aquela despesa é prioritária ou necessária sob a ótica do propósito da instituição.

Para exemplificar didaticamente a régua de ouro do propósito, podemos citar inúmeras instituições públicas que realizam montante de gastos com motoristas superiores a empresas de ônibus ou de logística, mas o propósito delas não tem nenhuma relação com o tema, mas o gasto atende ao conforto do seu quadro finalístico. Podemos citar outros exemplos como gastos com auxílio moradia, aluguel de prédios em endereços de difícil acesso à população ou ao seu público consumidor. Não se engane se na sua opinião esse problema é exclusivo do setor público, pois parte do setor privado ineficiente e inefetivo também incorpora tais práticas.

A questão que está em jogo é priorizar os gastos com foco e resultado para aqueles destinatários abrangidos pelo propósito da instituição sem sacrificar remunerações e benefícios atrativos para seu quadro de colaboradores. Entretanto isso requer o estabelecimento de um sistema de remuneração que recompense a meritocracia, resultados e o valor que cada um agrega ao invés da lógica de cargo, função ou posição ocupada.

A transparência é um passo importante nesse sentido, pois ao mesmo tempo que revela os detalhes e intenções dos gestores, gera maior comprometimento e zelo com os gastos. Para tanto é necessário disponibilizar as informações de modo simplificado e com possibilidade de cruzar, segmentar e analisar, ou seja, é preciso disponibilizar uma ferramenta de consulta com possibilidade de extração de dados em diversas formas de visualização e interação. Disponibilizar um relatório ou demonstrações contábeis em PDF com informações não tempestivas definitivamente não é ser transparente.

A importância do *accountability* reside na responsabilização dos agentes em relação aos resultados que os gastos promoveram ou não. Os gastos de uma organização pública ou privada precisam ser justificados e seus resultados monitorados.

Qualquer despesa precisa estar associada à estratégia da organização. Mas ao mesmo tempo compete ao gestor questionar se o gasto é necessário, pode ser reduzido ou deva ser ampliado? A resposta depende como aquela ação ou insumo facilitará ou dificultará a execução do propósito da instituição. Um hospital não pode funcionar sem gases ou soro fisiologicamente, obviamente, mas uma organização administrativa certamente pode funcionar com muito menos papel que utiliza usualmente.

A inovação é um ingrediente para alimentar a gestão com boas ideias que resultem em aprimoramento da prestação dos serviços, redução de custos de funcionamento e maximização de valor com foco em retorno ao cidadão-cliente. A inovação não pode ser buscada somente com foco de aumentar lucratividade ou conforto dos que executam o trabalho. Inovação de verdade traz benefícios ao propósito da instituição. O propósito de uma empresa não pode ser apenas visar o lucrar, assim como departamentos da administração pública o de simplesmente atender a sociedade. Ambas precisam engajar seus cidadãos-clientes e oferecer uma experiência com resultados efetivos.

A teoria do círculo de ouro desvendada por Simon Sinek (2011) indica os motivos que algumas empresas como Apple, Walt Disney e Amazon conseguem engajar e inspirar seus colaboradores e clientes. O desenho, comunicação e operação dessas empresas estão baseados na compreensão do propósito do que elas fazem. Com essa compreensão e convicção, a governança vai direcionar os gastos para ações que promovam aprendizado e crescimento, melhoria dos processos críticos e entrega de resultados efetivos para os destinatários de seu produto ou prestação de serviços.

Comentários Finais

O cerne do sucesso de implantar uma governança, transparência e accountability de gastos é comunicar e alinhar o propósito da instituição, seja privada ou pública, para toda rede de colaboradores. O processo de internalização desse propósito requer um esforço das lideranças principais em disseminar o real sentido das ações promovidas por todos os colaboradores. Se existirem lideranças que não compreendem ou apresentam resistência para compreender o propósito, não resta outra ação se não investir tempo de aprendizado primeiramente com os líderes e em último caso trocar esses líderes.

A comunicação baseada no propósito tem o poder de catequisar multidões, tornando desnecessário um cipoal de regulamentação e de controles sobre os gastos. As pessoas assistiram o discurso de Martin Luther King e passaram a segui-lo, não por gostar dele, mas por acreditar na igualdade dos direitos. Convido a todos a investir mais tempo em comunicar e alinhar o propósito ao invés de aprimoramento do controle do controle que tem se mostrado ineficiente.

Referências Bibliográficas

MACKINLAY, J; KPSARA, R; WALLACE, M. Como contar histórias com dados: usando visualizações para compartilhar o impacto dos números. Tableau, 2016. Disponível em <http://www.tableau.com/pt-br/learn/whitepapers/data-storytelling-using-visualization-share-human-impact-numbers>. Acesso em 10 de junho de 2016.

MEDEIROS, M. L, Governança em céu de brigadeiro ou com nebulosidade: a experiência com *self service* BI, 2016, Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/governanca-em-ceu-de-brigadeiro-ou-com-nebulosidade-a-experiencia-com-self-service-bi/93398/> Acesso em 22 de maio de 2018.

_____; Governança, Accountability, Inovação e Planejamento devem caminhar juntos. Aprenda com experiência dos Vikings, 2017, Disponível em http://www.funpresjud.com.br/wp-content/uploads/2017/10/revistaprevidenciacomplementar_setembro_outubro_2017_artigo_Marcio.pdf Acesso em 22 de maio de 2018.

SIMON, S. Star With Why – How great leaders inspire everyone to take action. Penguin USA, 2011.