

Belo Horizonte / MG



X CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONTROLE E POLÍTICAS PÚBLICAS

Tema: “A Essencialidade dos Tribunais de Contas,
O Direito ao Desenvolvimento, A Cidadania e
os Direitos Humanos - controlar para melhorar
a vida das pessoas”.



AGENDA BRASIL 2060: O CONTROLE EXTERNO COMO ARQUITETO DA GOVERNANÇA ANTECIPADORA

Marcelo Barros Gomes – gmarcelobarros@gmail.com – Diretor Acadêmico do Instituto 3Ipês e Auditor do TCU

PARADOXO BRASILEIRO

Economia de renda média alta

Grande mercado consumidor interno, mão-de-obra, recursos naturais, urbanização, mercado financeiro, produção, diversificação e inserção internacional na agropecuária, indústria e serviços.

Desempenho estrutural baixo

Desigualdade social elevada persistente, baixa produtividade média, problemas educacionais, infraestrutura insuficiente, custos de transação elevados, concentração de renda e crescimento econômico irregular.



QUALIDADE DO PROCESSO
DECISÓRIO E LIDERANÇA



CAPACIDADE PESSOAL

CAPACIDADES INSTITUCIONAIS

RISCO MORAL

SELEÇÃO ADVERSA

ESTRUTURAS

PROCESSOS

TECNOLOGIAS

PROCESSO ELETIVO

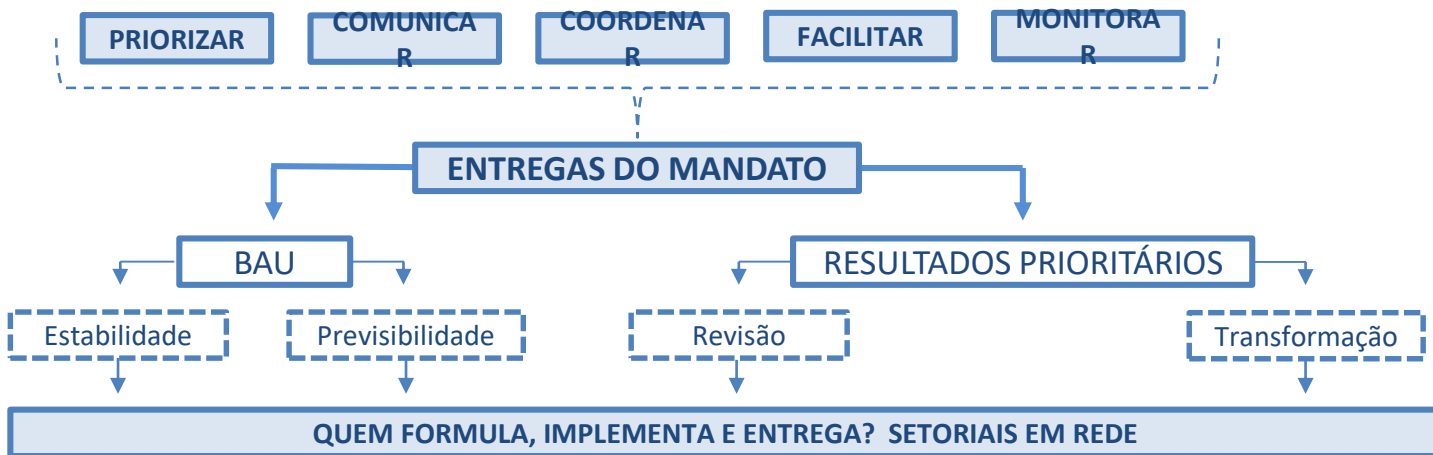
EXERCÍCIO DO MANDATO



FUNÇÕES DE CENTRO DE GOVERNO



FUNÇÕES DE CENTRO DE GOVERNO



O Paradoxo Brasileiro

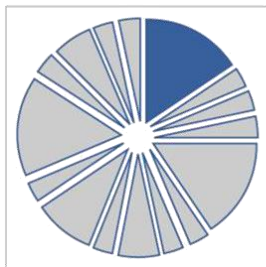
Fragmentação das Políticas Públicas

Entrega de políticas públicas permanece fragmentada e descontínua, limitando o aproveitamento do potencial nacional

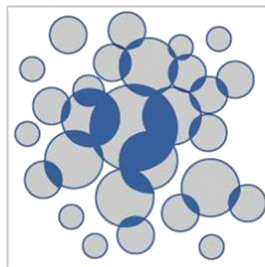


Problema de Organizações que trabalham como silos

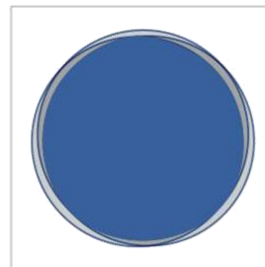
Fragmentações



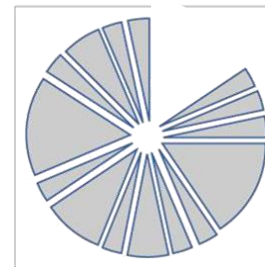
Sobreposições



Duplicidades



Lacunas



Governança Multinível e Coerência de políticas públicas pelo Centro de Governo

Coerência interna

Políticas e regulação na APF

- Governança
- Análise regulatória
- Avaliação ex-ante
- Solução de problemas
- Coordenação estratégica
- Indicadores-chave-nacionais

Coerência vertical

Entes federativos e sociedade

- Governança multinível
- Coordenação regulatória
- Coordenação estratégica
 - Indicadores-chave nacionais
 - Melhores práticas

Coerência global e inter-regional

Países e organismos internacionais

- Parcerias multiníveis
- Relações e acordos internacionais
 - Participação em organismos internacionais
- Rankings e índices-chave

Coordenação = coerência + integração + efetividade

Por que o Brasil (Policy) não Entrega tanto?



Descontinuidade

Cada novo governo começa do zero, descartando políticas anteriores e perdendo continuidade nas iniciativas estratégicas



Fragmentação

Ministérios insulados em silos, sem comunicação efetiva entre áreas, gerando duplicação de esforços e conflitos de objetivos



Baixa Execução

Obras inacabadas, projetos abandonados e falta de acompanhamento efetivo da implementação de políticas públicas



Qualidade Regulatória

Normas contraditórias entre órgãos, legislação complexa e instável, criando obstáculos para execução e conformidade



Corrupção e Falta de Confiança Institucional

Enfraquecimento da confiança pública nas instituições e perdas significativas de recursos destinados a programas estratégicos

O Tempo está Acabando

Três janelas críticas se fecham até 2041.

Brasil enfrenta oito anos cruciais para transformação estrutural.

- **Janela demográfica: após 2041, envelhecimento rápido transformará a estrutura etária do país.**
- **Janela ambiental: agora é momento de capitalizar a riqueza natural brasileira de forma sustentável.**
- **Janela digital: transformação tecnológica em aceleração demanda inovação e investimento imediato.**



A Encruzilhada 2026: Duas Trajetórias Possíveis



Continuar como Sempre

Descontinuidade, fragmentação, potencial desperdiçado. Brasil 2041 em crise.



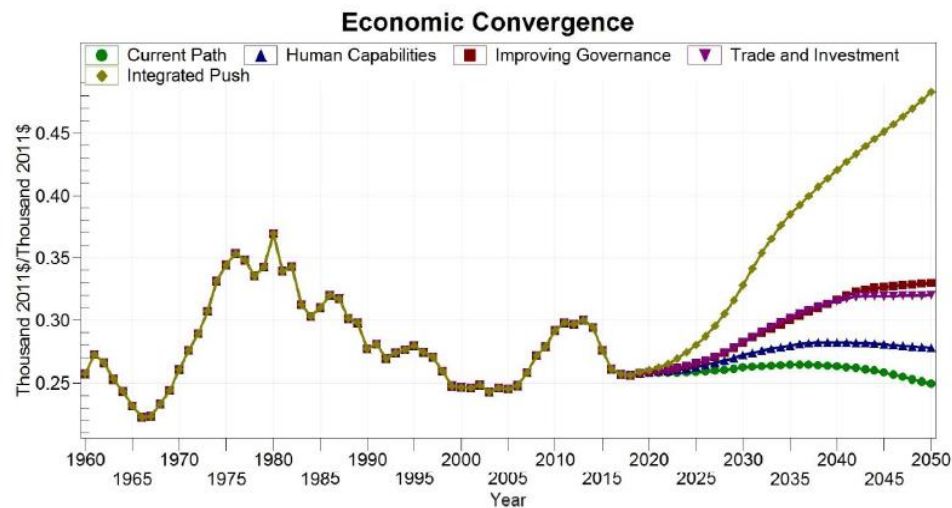
Transformar Agora

Coordenação sistêmica, entrega de resultados. Brasil 2041 em prosperidade.

não é destino, é ESCOLHA.

Alto Potencial de Crescimento com Sustentabilidade

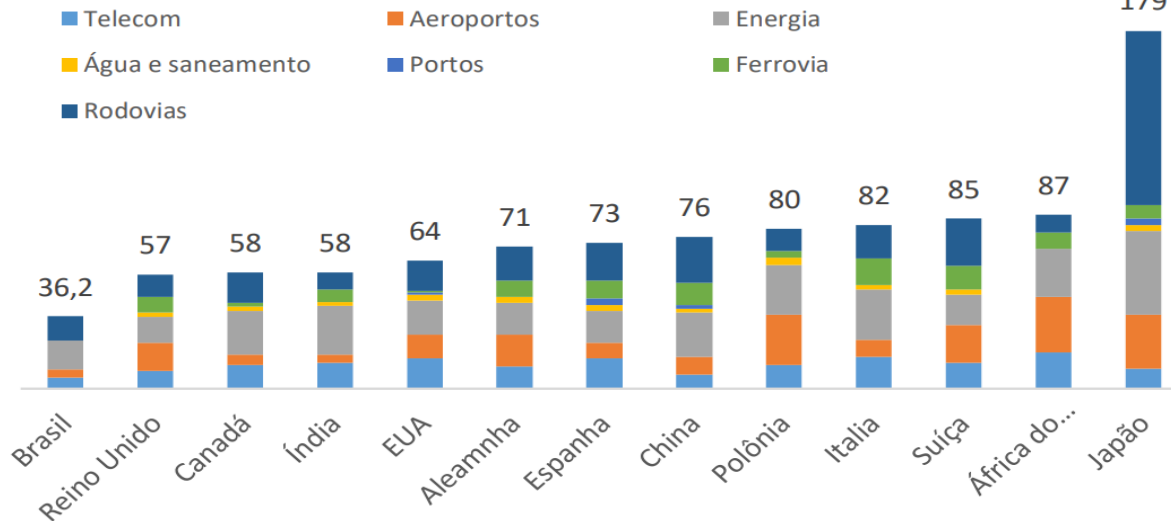
Convergência com o PIB per capita dos EUA (2011\$) para cenários de 1960 a 2050.



Fonte: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD. Relatório sobre as Metas de Desenvolvimento Sustentável: Relatório Final Brasil 2030. Dezembro 2017

Brasil: Um país que precisa melhorar sua infraestrutura

Estoque de Infraestrutura por setor e país (% PIB)



Diagnóstico das Políticas Públicas (Achados RePP 2018)

Componente de Governança	Institucionalização	Planos	Objetivos	Monitoramento e Avaliação
POLÍTICA PÚBLICA	A política foi institucionalizada formal e adequadamente por meio de instrumento normativo?	Alógica de intervenção da política pública está alinhada com seus componentes e resultados esperados e o planejamento da política pública orienta a sua operacionalização?	Os responsáveis pela política pública definem e declaram as diretrizes, objetivos, metas, priorização, responsáveis, prazos e a orientação estratégica a que a política está alinhada?	O sistema de monitoramento e avaliação da política está adequadamente estruturado para produzir informações com vistas a retroalimentar os processos decisórios de forma a favorecer o aprendizado e o aperfeiçoamento das ações para o alcance de resultados?
Desenvolvimento Urbano	AVANÇADO	INTERMEDIÁRIO	INICIAL	INICIAL
Plano Viver Sem Limites	AVANÇADO	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO
Portal Único	AVANÇADO	AVANÇADO	AVANÇADO	AVANÇADO
PMCMV	INTERMEDIÁRIO	AVANÇADO	AVANÇADO	INTERMEDIÁRIO
Lei Rouanet	INTERMEDIÁRIO	AVANÇADO	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO
Pronaf	AVANÇADO	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO	INICIAL
Lei de Informática	AVANÇADO	INTERMEDIÁRIO	INICIAL	INICIAL
Infraestrutura hídrica	INTERMEDIÁRIO	INICIAL	INICIAL	INICIAL
Meta 1 PNE	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO	AVANÇADO
Política de Banda Larga	INICIAL	INICIAL	INICIAL	INICIAL
Política de Fronteiras	INTERMEDIÁRIO	INICIAL	INICIAL	INICIAL
Programa Cidades Digitais	INTERMEDIÁRIO	INICIAL	INICIAL	INICIAL
Sistema Prisional	INICIAL	INICIAL	INICIAL	INTERMEDIÁRIO
Aedes Aegypti	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO
CDE	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO	INICIAL	INICIAL
Governo Digital	NÃO AVALIADO	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO	NÃO AVALIADO
PNAE	AVANÇADO	NÃO AVALIADO	NÃO AVALIADO	NÃO AVALIADO
Inclusão produtiva	INTERMEDIÁRIO	NÃO AVALIADO	NÃO AVALIADO	INTERMEDIÁRIO

Recursos destinados ao Nordeste e oriundos de arrecadação própria

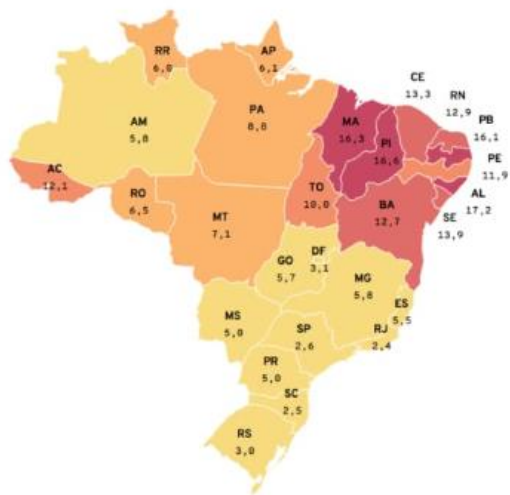
Recursos (em bilhões R\$) 2000 a 2014	BRASIL	NORDESTE	
Transferências obrigatórias	3.393,6	958,3	28%
Transferências discricionárias	194,2	61,4	31,6%
Outras transferências	179,0	31,6	17,6%
Arrecadação própria	5.287,2	721,5	13,64
Operações de crédito	2.269,8	407,0	17,6%
Total de recursos	11.323,9	2.179,8	19,2%

(Fonte: TCU)



REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES REGIONAIS DO QUE ESTAMOS FALANDO?

50 milhões de cidadãos



PER CAPITA
(NE 17 mil)
(BR 30 mil)



(NE 0,67)
(BR 0,76)



(NE 4,5)
(BR 5,8)



(NE < 4,3)
(BR < 5,0)



(NE < 74 anos)
(BR < 77 anos)

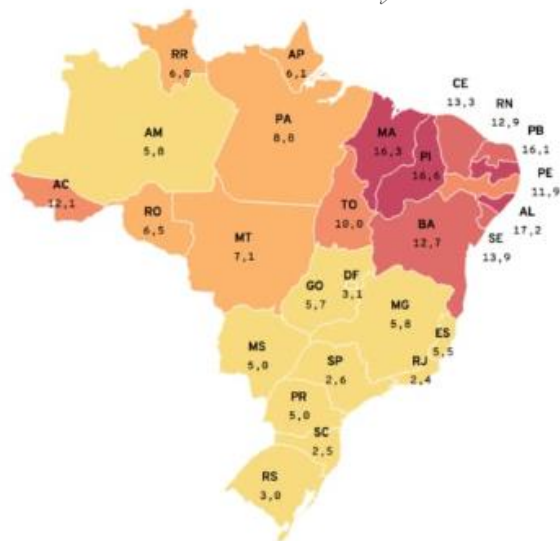



**PARALISADAS
INACABADAS
OBRAS
PROMETIDAS E NÃO INICIADAS**



% analfabetos <15
anos

REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES REGIONAIS *DO QUE ESTAMOS FALANDO?*



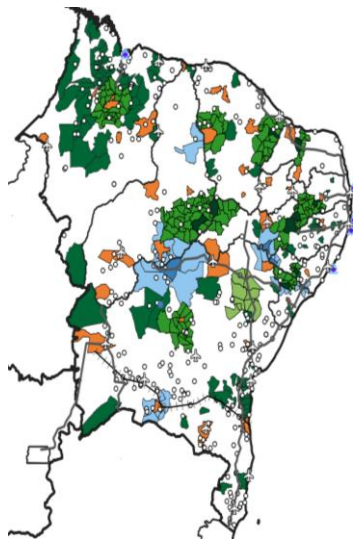
Planos Regionais de Desenvolvimento




Políticas Públicas Setoriais

% analfabetos <15 anos

Região Nordeste – Ações Setoriais



-  **Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste - PRDNE/MDR** (41 Municípios polo)
-  **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento** (14 Municípios polo)
-  **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento** (206 Municípios do entorno dos polos)
-  **AgroNordeste Embrapa** (106 Municípios)
-  **Nordeste Conectado – MCTIC** (1ª fase: 16 Municípios até dez/2019)
-  **Nordeste Conectado – MCTIC** (2ª fase: 16 Municípios até 2021)
-  **Codevasf** (8 municípios pilotos)
-  **Codevasf** (57 municípios - área de influência)
-  **Água nas Escolas** (103 municípios com demanda por água nas escolas – filtro: +20 escolas no município)
-  **Educação Conectada** (380 escolas a serem conectadas à internet via SGDC - 2019)

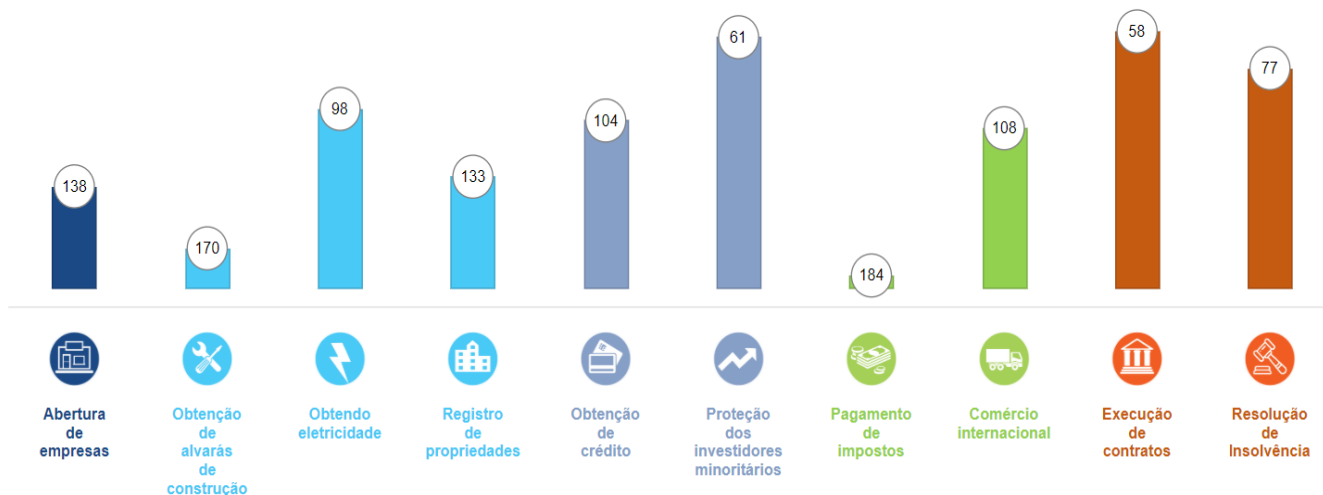
Elaboração: Casa Civil
2019

Fragilidades Atuais do País

Brasil: Um país que precisa melhorar seu ambiente de negócios

Rankings on Doing Business topics - Brazil

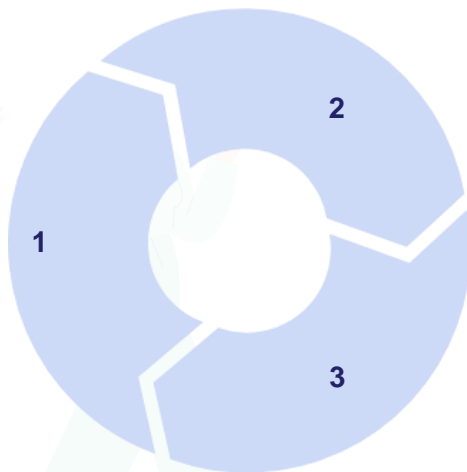
Ranking do Brasil no indicador Doing Business do Banco Mundial: 124º/190



A Pinça Estrutural: Três Vetores Macroeconômicos que Exigem Controle Preditivo

Transição Demográfica Acelerada

Pressão crescente sobre previdência, saúde, educação profissionalizante e inclusão produtiva. O Brasil envelhece e precisa de políticas estruturantes que sobrevivam a alternâncias políticas



Barreiras Ecológicas do Comércio Internacional

Exigências ESG (Environmental, Social, Governance) crescentes. Transformar liderança ambiental em vantagem competitiva verificável e auditável pelos mercados globais

Disrupção Analítica da IA

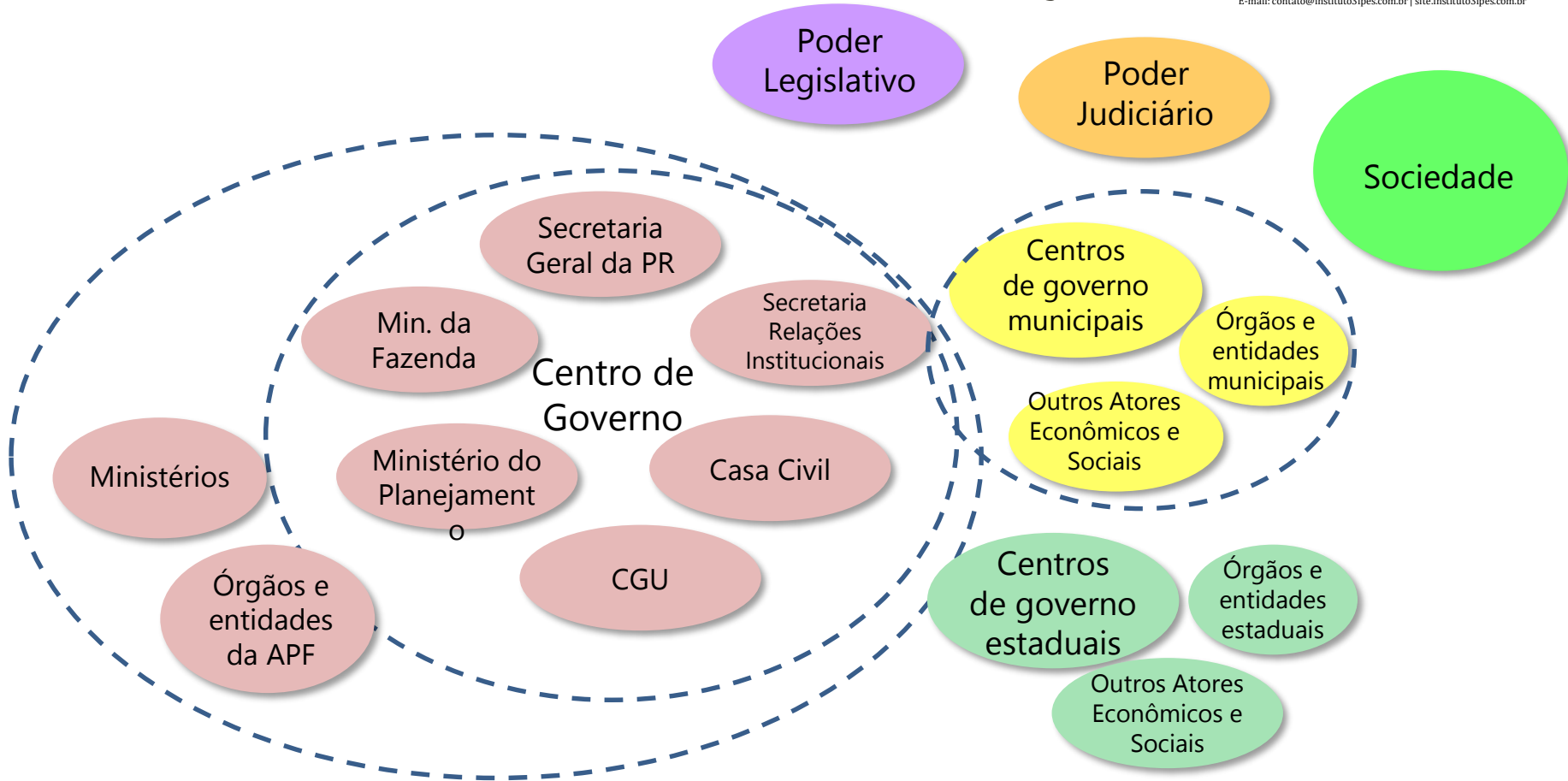
Velocidade exponencial de transformação tecnológica exige que o Estado antecipe impactos regulatórios e realoque recursos antes que se tornem irreversíveis



. **Institucionalização e Apoio ao Centro de Governo**

- Atuar de forma decisiva no fortalecimento dos núcleos técnicos centrais de alta liderança (Centros de Governo) nos poderes Executivos. O foco é garantir que essas estruturas centrais consigam unificar o planejamento estratégico, mitigar o insulamento burocrático e coordenar de forma sintética as entregas transversais baseadas em evidências.

Centro de Governo e Governança Federativa





Eixo 1: Centro de Governo — Unificar o Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico

Metas mensuráveis e continuidade entre mandatos

Integração de silos

Eliminar insulamento burocrático ministério por ministério

Coordenação sintética

Entregas transversais alinhadas por evidências técnicas

Monitoramento contínuo

Indicadores de impacto fático sobre o cidadão

Âncora jurídica: Acórdãos TCU 782/2016, 1.616/2020, 1.533/2021



Método Delivery

1

Ambição

O que queremos fazer? Definir prioridades claras



3

Clareza

Como sabemos se estamos certo? Monitoramento



5

Longevidade Cultural

Como fortalecer cultura de resultados?
Sustentabilidade



Foco

Como vamos fazer? Estratégia de implementação

2

Urgência

E se não estamos? Correção rápida

4

As 10 Ferramentas de Oxford

Transformação do Centro de Governo

Conjunto integrado de ferramentas para superar desafios horizontais em estruturas governamentais verticais, focando em resultados e outcomes cidadãos ao invés de inputs organizacionais tradicionais.

Planejamento Central

- Engajamento de stakeholders e identificação de problemas
- Definição de prioridades com medidas claras de sucesso
- Revisão de compromisso e capacidades ministeriais

Governança Central

- Sistemas de governança interagências para coordenação
- Unidades centrais de entrega para prioridades críticas
- Centros de expertise técnica para práticas avançadas

Implementação Melhorada

Reuniões baseadas em dados para engajamento da liderança

Reconhecimento

Programas de valorização de servidores e modelagem comportamental

Entrega de Serviços

Melhorias centralizadas para transformação por integração política- implementação

. **Articulação de Parcerias Estratégicas:**

- Fomentar coalizões amplas entre o controle externo, a academia, o setor privado e organismos internacionais. Essas alianças viabilizam o intercâmbio de tecnologias, a co-criação de metodologias de ponta e o fortalecimento mútuo da governança pública, gerando valor compartilhado para toda a sociedade. Ademais, os processos de parcerias do Estado devem ser consolidados para suplantarem os graves déficits e limites orçamentários e de ineficiência das ofertas públicas, por mais investimentos atraídos e maior eficiência na oferta de infraestruturas críticas, inclusive as sociais.

Eixo 2: Parcerias Estratégicas — Coalizão de Valor Compartilhado

Academia

Produção de evidências |
Avaliação rigorosa de impacto |
Formação de quadros
especializados

Controle Externo

Certificação de integridade |
Monitoramento de resultados |
Segurança jurídica para
stakeholders

**Governança Pública
Fortificada e
Eficiente**

Setor Privado

Atração de investimentos |
Ganhos de eficiência
operacional | Suprimento de
infraestrutura crítica

Organismos Internacionais

Benchmarking de governança |
Transferência de boas práticas |
Acreditação internacional



Consolidação do Controle Preditivo (*Foresight*)

- Maximizar a transição já iniciada rumo ao modelo antecipativo, preventivo e concomitante. Utilizando a avançada infraestrutura de dados das cortes, o controle deve refinar a sinalização de falhas de desenho e riscos fiscais em tempo real, agindo antes da homologação dos gastos e do desperdício de recursos. Além, o controle deve mapear riscos sistêmicos e oportunidades alavancadoras, servindo de um grande centro de irradiação de boas práticas e recomendações estruturantes para alcance do desenvolvimento nacional sustentável e inclusivo.



Eixo 3: Controle Preditivo (Foresight) — Agir Antes do Desperdício, Não Depois

Alertas preditivos em tempo real

Utilize infraestrutura de data analytics das cortes para sinalizar riscos fiscais, sobrepreços e falhas de desenho ANTES da homologação dos gastos

Mapeamento de oportunidades sistêmicas

Identifique alavancas de desenvolvimento sustentável, inclusão produtiva e eficiência operacional para toda a federação

Centro irradiador de boas práticas

Disseminar metodologias de ponta, padrões técnicos uniformes e recomendações estruturantes para todos os níveis de governo

Lei 14.133/2021, Art. 169 — controle externo como terceira linha de defesa do gasto



- **Padronização Institucional da Transição de Mandatos:**
 - Transformar os períodos de alternância de poder em processos técnicos rigorosos de transmissão de conhecimento administrativo. O controle externo possui a maturidade necessária para liderar o fornecimento de diagnósticos gerenciais compulsórios a governantes eleitos, assegurando a blindagem de contratos essenciais e a perenidade de políticas públicas estruturantes.

Eixo 4: Transição de Mandatos — Blindar a Continuidade Administrativa com Segurança Jurídica



Diagnósticos gerenciais compulsórios

Governantes eleitos recebem mapeamento técnico detalhado do estado da máquina pública



Blindagem de contratos estruturantes

Perenidade garantida de políticas sociais e econômicas de comprovado impacto



Resoluções padronizadas federativas

Uniformização via Instituto Rui Barbosa (IRB) e Atricon para toda a federação



Proteção do patrimônio informativo

Segurança da soberania do voto popular contra erosão administrativa

LINDB Arts. 20-22 (modelo consequencialista) | LRF Art. 11 (responsabilidade gerencial)



Evolução Paradigmática Natural: Do Controle Usual para o Novo Controle Indutor

Controle Usual - Reativo

Auditoria de conformidade contábil | Detecção de erros ex-post |

Punição de irregularidades | Foco em compliance

1

2

Novo Controle - Indutor

Fiscalização concomitante em tempo real | Alertas preditivos de risco

antes da falha | Indução de aprimoramento de políticas | Foco em

resultados e impacto social | Data analytics e inteligência artificial |

Parceria com o gestor vocacionado





TCU
tribunais municipais

TCEs
Brazíþada

A Arquitetura Institucional Já Existe — Falta Integração Metodológica

Capilaridade federativa

TCU, 33 TCEs e TCM
Cobrem toda a federação com autoridade técnica

Infraestrutura de dados

Plataformas de cruzamento automatizado de dados já operacionais em tempo real em várias cortes

Corpo técnico especializado

Audidores multidisciplinares com formação em economia, contabilidade, direito, engenharia e gestão pública

Autoridade institucional

Jurisprudência consolidada e reconhecimento internacional da qualidade técnica do sistema brasileiro

O que é necessário: alinhamento metodológico, padronização analítica e integração tecnológica dos ativos já existentes



A Tragédia da Inação: Riscos de Não Implementar o Novo Controle



Risco 1 — Perpetuação da Fragmentação

Continuidade de silos burocráticos resulta em desperdício crônico de até 10% do orçamento federal em duplicações e ineficiências



Risco 2 — Descontinuidade de Políticas Estruturantes

Sem padronização de transição, cada alternância política cancela programas de comprovado impacto, resultando em ciclos de destruição e reconstrução de capacidades



Risco 3 — Vulnerabilidade a Disrupções Externas

Sem antecipação de riscos, o Brasil será surpreendido por shocks demográficos, ecológicos e tecnológicos sem margem de adaptação



Risco 4 — Evasão de Capital e Confiança

A incerteza institucional afasta investidores privados e parceiros internacionais, reduzindo a capacidade do Estado de financiar infraestrutura crítica



Impactos Esperados: Quatro Resultados Transformadores Rumo ao Brasil Desenvolvido Plenamente até 2060



Impacto 1 — Redução drástica do desperdício

Eliminação do erro de planejamento na origem, ANTES da consumação do gasto ineficiente.
Estimativa: redução de 8-12% de desperdício na execução orçamentária anual



Impacto 2 — Segurança jurídica para o gestor

Administrador público comprometido opera com balizamentos claros e prospectivos, reduzindo paralisia decisória gerada por temor a responsabilizações retroativas



Impacto 3 — Blindagem de políticas públicas

Proteção estrutural contra descontinuidade política, garantindo que programas de impacto comprovado (educação, saúde, infraestrutura) continuem independentemente de alternância de poder



Impacto 4 — Plataforma de confiança

Certificação de integridade e eficiência do controle externo atrai capitais privados e parceiros internacionais para projetos de infraestrutura crítica, social e ambiental



O Gestor Público Vocacionado: Aliado do Novo Controle

Segurança jurídica prospectiva

Gestor recebe sinalizações claras de risco e oportunidade ANTES de decidir, não punições após o fato consumado

Parceria com o controle

O novo controle é indutor de boas práticas e fornecedor de inteligência analítica, não árbitro punitivo do passado

Legado duradouro

Políticas implementadas têm continuidade garantida pela blindagem institucional, permitindo que resultado seja colhido mesmo após sua saída do cargo



Roadmap de Implementação: Fases para Operacionalização

Aceleração dos Avanços de Controle

1

Fase 1 (2026-2027)

Consolidação

Metodológica:

Alinhamento entre TCU,

TCEs e tribunais

municipais sobre protocolos padronizados para 4

eixos. Resolução do IRB

e da Atricon. Treinamento de auditores.

2

Fase 2 (2027-2028)

Integração Tecnológica:

Unificação de plataformas de dados, implementação de ferramentas de data analytics e alertas preditivos automáticos em todas as cortes.

3

Fase 3 (2028-2029)

Operacionalização dos

Centros de Governo:

Primeiros diagnósticos técnicos compulsórios entregues a gestores eleitos. Fiscalizações concomitantes em tempo real para transições de mandatos.

4

Fase 4 (2030+)

Maturidade Sistêmica:

Novo controle operando como sistema de inteligência contínua. Ciclos permanentes de indução de aprimoramento de políticas federativas. Irradiação de boas práticas e padronização de resultados.



Visão 2060: O Brasil Desenvolvido e Sustentável é Construído Hoje

Elo de continuidade institucional

As cortes de contas atuam como guardião da memória administrativa do Estado, garantindo que transformações estruturantes não sejam revertidas a cada alternância política

Arquitetos do futuro

Deixando de ser árbitros do passado que apenas punem erros, ou arbitram problemas do passado, o controle torna-se engenheiro de estruturas que apoiam e permitem desenvolvimento duradouro

Concretização do potencial brasileiro

Da promessa postergada (Brasil do futuro) para a realidade consolidada — economia robusta convertida em desenvolvimento humano e bem-estar social mensuráveis

O futuro não é um horizonte abstrato; é delimitado pela precisão, integridade e tempestividade das decisões de governança tomadas no presente



Chamada para Ação: O Momento é Agora — Transições Políticas como Janela Estratégica



Diagnóstico inequívoco

A fragmentação burocrática e a descontinuidade administrativa custam ao Brasil bilhões em desperdício anual. O problema é conhecido, mensurado e legitimado



Solução viável

O ecossistema de controle externo possui capilaridade, autoridade técnica e jurisprudência para liderar essa transformação. Não requer novos recursos, apenas alinhamento metodológico



Janela aberta

Períodos de transição política (2026–2027) criam oportunidade para institucionalizar novos protocolos. Após consolidação, serão pontos de ancoragem permanente no Estado brasileiro



As Cortes de Contas são o repositório técnico e de credibilidade para o alcance dos resultados suficientes e necessários rumo ao Brasil plenamente desenvolvido e sustentável

Os 4 Eixos da Transformação

Centro de Governo • Parcerias Estratégicas • Controle Preditivo (Foresight) • Transição de Mandatos com Segurança Jurídica

Marcelo Barros Gomes | Auditor do TCU | Instituto 3lpês | X Congresso Internacional de Controle e Políticas Públicas | Instituto Rui Barbosa (IRB) | irbcontas.org.br



AGENDA BRASIL 2060: O CONTROLE EXTERNO COMO ARQUITETO DA GOVERNANÇA ANTECIPADORA

OBRIGADO!

Marcelo Barros Gomes – gmarcelobarros@gmail.com – Diretor Acadêmico do Instituto 3Ipês e Auditor do TCU

